

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC

Douglas Fiorini

**A participação dos fatores motivacionais para a qualidade - um estudo de caso na empresa
Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda – Chapecó - SC**

Florianópolis

2008

Douglas Fiorini

**A participação dos fatores motivacionais para a qualidade - um estudo de caso na empresa
Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda – Chapecó - SC**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à
disciplina Estágio Supervisionado CAD - 5236
como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina.

Orientador: Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.

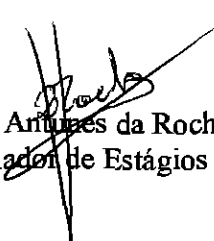
Florianópolis

2008

Douglas Fiorini

**A participação dos fatores motivacionais para a qualidade - um estudo de caso na empresa
Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda – Chapecó - SC**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 1 de Julho de 2008.



Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Orientador



Dante Marciano Girardi, Me.
Membro



Maurício Roque Serva de Oliveira, Dr.
Membro

*Dedico este trabalho em especial a
minha família, aos meus amigos e aos
professores que não mediram esforços
em me apoiar na realização de todos
os sonhos e objetivos pessoais.*

AGRADECIMENTOS

*Agradeço a Deus e a minha família
pela vida e pelas oportunidades
ofertadas a mim ao longo de toda
esta minha caminhada vitoriosa.*

*Se você conhece o inimigo e conhece
a si mesmo, não precisa temer o
resultado de cem batalhas. Se você se
conhece, mas não conhece o inimigo,
para cada vitória ganha sofrerá
também uma derrota. Se você não
conhece nem o inimigo nem a si
mesmo, perderá todas as batalhas.
(Sun Tzu)*

RESUMO

FIORINI, Douglas. A participação dos fatores motivacionais para a qualidade - um estudo de caso na empresa Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda – Chapecó – SC, 2008. 97 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

Diante de tantas turbulências, mudanças e incertezas que caracterizam o contexto atual das organizações, o que nos parece restar é o desafio da sobrevivência. Com isso, as empresas que estiverem conscientes de que a competitividade requer produtividade com qualidade, o que não significa apenas investir em tecnologias, mas também nas pessoas que trabalham na organização, terão mais chances de sobreviver neste competitivo mercado. Nesse propósito, nunca foi tão importante conhecer, identificar as necessidades e os anseios das pessoas e relacioná-los com sua atuação no trabalho. Com esse intuito, é necessário vislumbrar nas empresas condições que motivem os profissionais, através de um ambiente de trabalho saudável, identificando as necessidades e anseios das pessoas, reconhecendo o bom desempenho, oportunizando a participação das pessoas nas decisões da empresa, facilitando o desenvolvimento pessoal, garantindo meios para o *feedback* positivo, proporcionando desafios, projetando trabalho de modo a torná-lo atraente, concedendo benefícios, salário compatível com a função, sistema de recompensas, etc. Nesta perspectiva, as pessoas percebem-se ouvidas e compreendidas, alargando o canal de comunicação, fator resultante do respeito e da motivação que se instala naturalmente neste tipo de relação humana. A forma de aprender e assimilar as mudanças, incluindo-se os programas de qualidade torna-se parte da cultura da organização, a qual, sofre as transformações necessárias, com menor dificuldade, além de gerar possibilidades de maior êxito. Estimula-se o desenvolvimento motivacional contando com a força intrínseca e extrínseca de cada pessoa. Diante deste contexto aqui abordado, o presente trabalho visa identificar os fatores motivacionais e sua participação para o alcance da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda, descrevendo a importância da tríade pessoas, motivação e qualidade neste processo. Para obter as percepções e opiniões a respeito do tema, foram realizadas entrevistas com o Gerente da empresa e com os funcionários pertencentes ao quadro pessoal da organização.

Palavras-chave: Pessoas, motivação, qualidade.

ABSTRACT

FIORINI, Douglas. A participação dos fatores motivacionais para a qualidade - um estudo de caso na empresa Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda – Chapecó – SC, 2008. 97 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

Facing all turbulences, changes and uncertainties that characterize the current context of the organizations, what has been left is the challenge of survival. Indeed, companies who would be conscientious of that the competitiveness requires productivity with quality, but that does not only mean to invest in technologies, but also in the people that work in the organization, will have more possibilities to survive in this competitive market. In this purpose, it had never been so important to identify the issues and needs of people and relate them with their actuation at the work. With this intention, it is necessary to glimpse in the company's conditions that motivate the professionals, through an environment of healthful work place, looking for all needs and issues of people, recognizing their good performances, sharing decisions at the company, facilitating the personal development, making sure that the positive feedback's channel works, providing challenges, offering projects in a way to turn the work attractive, given benefits, compatible salaries with each function, awards system also works well. With this conception, people realizes that they have been heard and understood, turning bigger the communication channel, a factor that results from respect and motivation that has been put into it in a natural way of this kind of human relationships. The way to learn and assimilate the changes, including the quality control programs, became a part of company's culture, the one who gets the best of it all. The motivation development counting with personal people power, from in and outside of the company. With this context that has been exposed here, this essay, has the intention of search for motivation factors and it's participation to realize how big and how good it's Fiorini Construtora e Incorporador Ltda's quality of provided services, describing the importance of people's trilogy, motivation and quality in this process. To get the perceptions and opinions about the subject, many interviews have been made with company's manager and with his employees.

Keys word: People, Motivation and Quality.

3 METODOLOGIA.....	54
3.1 Tipo de pesquisa.....	54
3.1.1 Estudo de caso.....	55
3.2 Fonte de dados.....	56
3.3 Instrumento e técnica de coleta de dados.....	57
3.4 Coleta de dados.....	58
3.5 Censo.....	58
3.6 Análise e interpretação de dados.....	59
3.7 Limitações do trabalho.....	60
4 ESTUDO DE CASO.....	61
4.1 Caracterização da Empresa.....	61
4.1.1 Visão.....	62
4.1.2 Missão.....	62
4.1.3 Mercado de Atuação, Concorrentes e Clientes.....	62
4.1.4 Estrutura Organizacional.....	63
4.2 Resultados da Pesquisa.....	64
4.2.1 As pessoas, a motivação e a qualidade na Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda.....	65
4.2.2 Percepções, opiniões e contribuições em relação ao PBQP-H.....	80
4.3 Ações corretivas propostas.....	85
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
REFERÊNCIAS.....	90
ANEXOS.....	94
Anexo 1: Entrevista com o Engenheiro Civil.....	94
Anexo 2: Entrevista com os funcionários.....	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide das necessidades humanas de Maslow.....	23
Figura 2: Logomarca da empresa.....	61
Figura 3: Organograma da empresa.....	64
Figura 4: Nível de Escolaridade dos Funcionários.....	67
Figura 5: Faixa Etária dos funcionários.....	68
Figura 6: Tempo de Trabalho na Empresa.....	69
Figura 7: Clima Interno.....	70
Figura 8: Preocupação com a Motivação.....	71
Figura 9: Comunicação dos funcionários.....	73
Figura 10: Metas claras para os funcionários.....	74
Figura 11: Oportunidade de Carreira e Treinamento	75
Figura 12: Confiança na Gestão.....	76
Figura 13: Valorização da Força de Trabalho.....	77
Figura 14: Liberdade para propor Melhorias.....	78
Figura 15: Condições de Trabalho.....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg.....	29
Quadro 2: Descrição dos determinantes dos fatores higiênicos de Herzberg.....	30
Quadro 3: Descrição dos determinantes dos fatores motivadores de Herzberg.....	30
Quadro 4: Práticas administrativas que geram motivação.....	31
Quadro 5 – Posturas em relação à Qualidade.....	36
Quadro 6 - Causas e Ações do Programa PBQP-H.....	50
Quadro 7 – Entrevista com o gerente da Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda.....	81
Quadro 8 – Entrevista com os funcionários da Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda.....	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Nível de Escolaridade dos funcionários.....	67
Tabela 2: Faixa Etária dos funcionários.....	68
Tabela 3: Tempo de Trabalho na Empresa.....	69
Tabela 4: Clima Interno.....	70
Tabela 5: Preocupação com a Motivação.....	71
Tabela 6: Comunicação dos funcionários.....	72
Tabela 7: Metas claras para os funcionários.....	74
Tabela 8: Oportunidade de Carreira e Treinamento.....	75
Tabela 9: Confiança na Gestão.....	76
Tabela 10: Valorização da Força de Trabalho.....	77
Tabela 11: Liberdade para propor Melhorias.....	78
Tabela 12: Condições de Trabalho.....	79

1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo serão abordadas a contextualização do tema e a apresentação do problema da pesquisa. Também serão apresentados os objetivos definidos para a concretização do estudo bem como a justificativa para a realização do mesmo. Por fim, estará definida a estrutura do presente trabalho.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa

De acordo com dados publicados no ano de 2007 pelo Sindicato da Indústria da Construção Civil de Santa Catarina – Sinduscon/SC - a realidade da construção civil, principalmente no Brasil, mostra que, apesar do setor ainda manter uma conduta conservadora com métodos antiquados de construção e indicadores de produtividade ultrapassados, vem crescendo a necessidade de mudar esta postura na tentativa de atender as expectativas e acompanhar a expansão do mercado. Para reduzir custos e melhorar a produtividade é preciso incorporar novas tecnologias ao processo, com isto faz-se necessária mudanças na cultura do setor.

Segundo Mutti e Heineck (1995), estas medidas têm sido completadas por modificações mais radicais, como a racionalização e integração dos projetos, o uso de novas tecnologias e também uma total modificação nas relações de trabalho nos canteiros de obras, com a valorização do trabalhador, seu envolvimento nas decisões sobre a conduta da obra e o aumento do nível de comunicação e inter-relacionamento entre pessoas. Isto mostra que é preciso mudar a organização do trabalho – pensar em investir em novas tecnologias, significa investir nos indivíduos, na melhoria da situação de trabalho, enfim, adotar uma nova maneira de gerenciar, facilitar o convívio com essas novas tecnologias.

Observa-se assim que apesar de todos os avanços tecnológicos, programas de qualidade total e principalmente da importância que se vem destinando aos recursos humanos nos últimos tempos, se evidencia que as empresas da construção civil em sua grande maioria ainda sentem dificuldades de incorporarem em sua estrutura e em sua dinâmica gerencial as mudanças que estão ocorrendo no meio empresarial em que estão inseridas (MUTTI e HEINECK, 1995).

No entanto, de acordo com o Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Santa Catarina – CREA/SC- observa-se que no ramo da construção civil, ainda é pequeno e restrito o número de empresas que tem dado a suficiente atenção para a obtenção de melhores índices de produtividade através do gerenciamento eficaz do talento das pessoas.

Desta maneira, segundo Mutti e Heineck (1995), entende-se que a concepção existente na construção civil de recursos humanos é muito reducionista quanto ao nível de capacidades, habilidades e potencialidades para a realização de suas atividades/tarefas. Este fato, leva ao questionamento de um outro aspecto referente ao trabalhador da construção civil, que está relacionado a questões como: elevados índices de *turnover* (rotatividade), absenteísmo, acidentes de trabalho, insatisfação no trabalho e baixos índices de produtividade.

Assim, acredita-se que deve ser uma das principais preocupações do ramo de construção civil construir e manter uma efetiva organização humana como fator primordial para obter um bom desempenho de suas atividades empresariais. Dessa forma compreende-se que para uma empresa ser competitiva hoje em dia necessita possuir equipes de trabalho que sejam gerenciadas de forma eficaz.

Tendo em vista todos esses fatores já mencionados, a Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda acredita que a motivação das pessoas tem uma relação direta na excelência da qualidade dos produtos e serviços das organizações e para isso demonstra muita acurácia a esses fatores. No quesito qualidade há na empresa, uma política ainda em planejamento, sendo esta baseada em uma ferramenta desenvolvida pelo Sistema Nacional de Habitação conhecida como Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat PBQP-H. Com o cumprimento dos níveis deste programa a empresa acredita que alcançará níveis satisfatórios de qualidade e poderá, conseqüentemente, agregar valor aos seus produtos e serviços, satisfazendo as necessidades dos clientes e superando as expectativas dos mesmos.

Em relação à motivação dos funcionários, muitas ações são realizadas pela empresa no intuito de tornar os funcionários integrantes efetivos da empresa, mostrando a eles a importância que eles representam na construção de produtos e serviços que a empresa oferece. Entre elas pode-se destacar, por exemplo, a autonomia, a liberdade e a atenção que a empresa proporciona aos empregados e a possibilidade de ascensão de cargo dentro da empresa. Essas e as demais atitudes motivacionais promulgadas pela empresa serão apresentadas no decorrer do presente trabalho.

Assim sendo, na tentativa de auxiliar neste cenário ainda um tanto menosprezado pelos gestores de empresas do ramo da construção civil, apresenta-se a seguinte questão norteadora desta pesquisa: Qual a participação dos fatores motivacionais para o alcance da qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda, de acordo com dados coletados no primeiro semestre de 2008?

1.2 Objetivos da Pesquisa

Os objetivos deste trabalho estão divididos em objetivo geral e específico, conforme serão apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar qual a participação dos fatores motivacionais para o alcance da qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda, de acordo com dados coletados no primeiro semestre de 2008.

No intuito de auxiliar na resposta ao problema de pesquisa, são sugeridos os seguintes objetivos específicos:

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar o perfil sócio-econômico dos funcionários da empresa;
- b) Verificar quais ações na esfera motivacional existem na empresa;
- c) Analisar a implantação do PBQP-H na Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda;
- d) Analisar a possível relação entre motivação e qualidade existente nas ações dos funcionários;
- e) Propor ações corretivas aos aspectos relacionados à motivação e a qualidade visualizados na empresa.

1.3 Justificativa

De acordo com dados publicados pelo Sinduscon/SC no ano de 2006, a mão de obra gera o maior custo da construção civil, representando cerca de 25 a 40% do custo total da obra, o que justificaria os maiores investimentos e atenção a esse campo. No entanto, com base na realidade do setor percebe-se que isso não ocorre. Ainda percebe-se que formação, comunicação, motivação e informação são as principais variáveis a se ter em conta na busca de melhoria na qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. Dentre estes fatores, a motivação ocupa lugar de destaque, pois de acordo com experiências vivenciadas por diversos empresários inseridos no ramo da construção civil, comprovam que muitas pessoas ao se sentirem motivadas e moralmente reconhecidas em seus empregos, demonstram maior satisfação e responsabilidade em seus afazeres, executando, dessa forma, serviços com níveis superiores de qualidade.

Dessa forma, é importante ressaltar que a qualidade não começa na organização, mas nas pessoas, quando elas decidem mudar e entendem o seu verdadeiro papel no ambiente de trabalho. Cabe a todos aqueles que buscam e queiram ter um diferencial dentro da organização medir a qualidade de seus serviços: como os clientes estão reagindo, se estão satisfeitos e o que eles esperam da organização em matéria de qualidade, produtos, preço, atendimento e o que é possível fazer para ser uma excelência em qualidade.

Em função disso, para iniciar um processo de pesquisa, os motivos que justificam a realização da mesma devem estar claros às partes interessadas, definindo assim, as orientações para sua elaboração. Segundo Castro (1978) apud Mattar (2005), para que um tema tenha sua escolha justificada, é necessário que este atenda aos critérios de importância, originalidade e viabilidade.

A importância do presente estudo se faz mais claro quando se analisa a definição de Castro (1978) apud Mattar (2005 p.61):

(...) dizemos que um tema é importante quando está de alguma forma ligada a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema pode também ser importante se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada (...).

Quando se fala em estimular um funcionário, atualizar, e por consequência aumentar a produtividade precisa-se despendir um tempo e dar uma atenção especial para o assunto. E um estudo acerca do tema pode trazer informações bastante privilegiadas.

No quesito importância, o estudo se torna vital para toda e qualquer empresa situada no mercado globalizado vivenciado atualmente, e com a empresa Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda não é diferente. A organização em estudo demonstra muito cuidado e atenção ao seu quadro de funcionários, demonstrando em discursos e ações que sem a presença e colaboração de todos, os resultados almejados não serão atingidos. Dessa forma, a empresa está sempre buscando novas formas de motivar e satisfazer a necessidade de seus funcionários para o alcance da qualidade.

Um tema mostra-se passível de estudo quando o mesmo, além de relevante, torna-se original em seu fim. Segundo Castro (1978) apud Mattar (2005 p.61), “um tema original é aquele cujos resultados têm a capacidade de nos surpreender”.

Sendo assim, por se tratar de um tema onde não existe um modelo para cada empresa – as necessidades, os recursos e os tempos disponibilizados por cada uma são diferentes, então cada estudo que for direcionado para uma organização em específico é capaz de trazer resultados surpreendentes. Especificamente para a Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda, o trabalho vem a ser original, pois nenhuma pesquisa acadêmica foi realizada até o momento na estrutura vigente da mesma, o que ajuda a confirmar a questão da importância que esta tem para a empresa como um todo e, principalmente, para o acadêmico que está elaborando.

Como último ponto de análise na justificativa de um estudo, Castro (1978) apud Mattar (2005 p.62) coloca que:

“Dados os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado da teorização a esse respeito, dá para fazer a pesquisa? O prazo pode ser insuficiente, o mesmo se dando com os recursos, pode ao pesquisador faltar preparo específico naquele campo, pode não haver uma sistematização prévia do conhecimento na área ou a teoria apresentar insolvência metodológica. Finalmente, os dados necessários podem inexistir, ou mesmo sua coleta ser impossível”.

No quesito viabilidade, a presente pesquisa mostra-se viável devido ao fácil acesso aos dados, ao prazo suficiente para o seu desenvolvimento, ao baixo custo financeiro requerido, a suficiente capacitação do pesquisador, e a boa base teórica disponível. Tudo isso é viabilizado por ser uma pesquisa realizada em uma empresa familiar, na qual, o autor faz parte da sociedade o que facilita todos os pontos que justificam a realização do estudo.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho pode ser dividido em seis capítulos, são eles:

Capítulo 1: no primeiro capítulo desta pesquisa, são feitos a apresentação histórica, a relevância do tema e os problemas centrais. Em sequência, apresentam-se os objetivos gerais e os específicos e a justificativa da pesquisa.

Capítulo 2: este capítulo refere-se ao referencial teórico expresso no trabalho que servirá de base para o estudo proposto e auxiliará na resposta da pergunta norteadora desta pesquisa. Constarão nesta parte os principais fundamentos escritos por autores que abordam teoria em relação aos assuntos motivação e qualidade. No âmbito da motivação, destacar-se-ão os seguintes autores e suas referentes teorias: Hierarquia das necessidades de Maslow; Teoria Contingencial de Vroom; Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg; Sistema de Lickert; Os fatores motivacionais de McClelland, Teoria de Douglas McGregor. No aspecto da qualidade, o trabalho começará abordando uma visão mais abrangente do assunto, expondo temas como a Gestão da Qualidade sob o enfoque da Administração de Recursos Humanos, a Evolução do Conceito da Qualidade, Qualidade Total, passando a tratar também de questões de extrema importância quando da abordagem desse assunto, como Segurança e Higiene do Trabalho, Qualidade de Vida no Trabalho e o Lado Humano da Qualidade, chegando até uma visão mais específica da empresa Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda, explanando sobre a Qualidade em Prestadores de Serviços, no Setor da Construção Civil, e mostrando um pouco da ferramenta que está sendo implementada pela empresa na busca de maior eficácia na questão da Qualidade, que denomina-se PBQP-H (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat).

Capítulo 3: este capítulo abordará os procedimentos metodológicos do trabalho. Serão abordados os procedimentos e os instrumentos utilizados para a realização deste estudo. Primeiramente, será apresentada a caracterização da análise, a forma como os dados foram coletados e a pergunta de pesquisa que se buscou responder com este trabalho. Posteriormente, será descrito como tais dados foram analisados, e finalmente, serão expostas as limitações desta pesquisa.

Capítulo 4: neste capítulo constará à análise e interpretação dos dados realizados a partir do confronto entre as abordagens teóricas desenvolvidas no capítulo 2 com a realidade organizacional encontrada na empresa Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda, buscando

abordar uma relação entre a motivação dos funcionários com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Capítulo 5: neste capítulo será feita à conclusão do estudo, aonde buscar-se-á recuperar os objetivos do trabalho e mostrar a conclusão que o autor da pesquisa conseguiu com a realização da mesma. Serão abordados os resultados alcançados no desenvolvimento do trabalho, tendo em vista a percepção do Gerente e Engenheiro Civil da empresa e opiniões dos funcionários pertencentes ao quadro pessoal da mesma.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste primeiro momento serão abordadas teorias referentes à motivação e à qualidade que servirão de base para a realização da análise dos dados obtidos na organização em estudo.

2.1 Motivação

De acordo com Chiavenato (1994) para que o funcionário tenha um bom desempenho, não basta ter somente habilidades ou aptidões, mas também motivação para o trabalho que será exercido. Para o autor, a motivação está relacionada com o esforço realizado pela pessoa, visando alcançar seus objetivos. Nesse sentido, a motivação é um fator mais influenciável, pela organização, na busca pelo maior desempenho, do que traços de personalidades ou mesmo habilidades.

Paladini (1990) apud Portella (2001, p.18) define motivação como sendo “uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação”. Já o autor Lopes (1980) apud Portella (2001, p.18) comenta que o termo motivação “vem do latim *movere*, que significa mover”. Dessa forma ele acredita que as organizações devem satisfazer exigências como: ética, justiça, reconhecimento do trabalho bem executado, respeito e equidade, desenvolvimento pessoal, profissional e social para constituir uma alta motivação.

Outros autores como Bergamini (1997), Wolf (1976) apud Portella (2001) concordam que a motivação possui uma relação com o comportamento humano, emergindo do interior de cada indivíduo. Chiavenato (1994, p.167) acrescenta que a motivação funciona como “um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano”. Para ressaltar a importância de estudos na área de motivação, Pierce e Newstrom (2002) garantem que a solução para a produtividade organizacional pode ser encontrada nas leis do comportamento humano.

De acordo com os conceitos verificados, percebe-se a importância de estudar e pesquisar a motivação dos funcionários nas organizações, pois os funcionários motivados podem garantir o desempenho e a produtividade organizacional.

A motivação está intimamente ligada às necessidades, desejos e motivos pessoais de cada indivíduo, ou seja, o que a pessoa quer fazer. Para Chiavenato (1994) esses fatores impulsionam e

influenciam as pessoas para seu direcionamento frente às situações encontradas, e constituem uma fonte interna de motivação.

Hoje na literatura encontram-se várias teorias sobre o tema, a maioria delas vindas da escola comportamental, procurando identificar as necessidades comuns a todas as pessoas. De acordo com Chiavenato (1994) o conhecimento e aplicação dessas teorias podem beneficiar tanto o empregado como a organização. Neste trabalho serão abordadas as principais teorias: Hierarquia das necessidades de Maslow; Teoria Contingencial de Vroom; Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg; Sistema de Lickert; Os fatores motivacionais de McClelland, Teoria de Douglas McGregor. Uma breve abordagem teórica sobre as principais teorias sobre motivação auxiliará na compreensão sobre como a motivação tem sido vista, além de oferecer subsídio teórico para que se possa optar por uma determinada teoria de motivação no desenvolvimento do presente trabalho.

2.1.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

Abraham Maslow (1908 - 1970) foi um psicólogo americano, conhecido pela proposta hierarquia de necessidades de Maslow. Trabalhou no MIT, fundando o centro de pesquisa *National Laboratories for Group Dynamics*.

Na década de 50, houve o surgimento de diversas teorias sobre motivação, e embora atualmente sejam questionáveis no ponto de vista prático, sobre elas é que foram fundamentadas as abordagens mais atuais. O marco da escola comportamental foi o experimento de Hawthorne, que mostrou uma relação entre as variáveis de satisfação dos empregados com o aumento da produtividade. Nessa escola aparece o conceito do Homo Complexo, com características como portador de necessidades múltiplas, desejo de autodesenvolvimento, realização e autonomia de pensamento.(MOTTA; VASCONCELLOS, 2004).

De acordo com Maslow (1943) apud Motta e Vasconcellos (2004, p.74) “o ser humano tem necessidades complexas que podem ser hierarquizadas”. Partindo desse princípio, Maslow criou a pirâmide das necessidades que possui ordem crescente de hierarquia e, somente após o indivíduo satisfazer as necessidades do nível anterior, conseguirá passar à próxima necessidade. Porém, essa hierarquia, de acordo com Motta e Vasconcellos (2004, p.75) “não significa dizer

que o indivíduo caminhe linearmente para satisfação das mesmas, ou seja, não existe estágios predefinidos e definitivos pra serem atingidos”.

Maslow (1943) apud Motta e Vasconcellos (2004) cita o comportamento motivacional, que é explicado pelas necessidades humanas. Entende-se que a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo. Esta teoria nos dá idéia de um ciclo, o Ciclo Motivacional.

Quando o ciclo motivacional não se realiza, sobrevém a frustração do indivíduo que poderá assumir várias atitudes:

- a. Comportamento ilógico ou sem normalidade;
- b. Agressividade por não poder dar vazão à insatisfação contida;
- c. Nervosismo, insônia, distúrbios circulatórios/digestivos;
- d. Falta de interesse pelas tarefas ou objetivos;
- e. Passividade, moral baixo, má vontade, pessimismo, resistência às modificações, insegurança, não colaboração, etc.

Quando a necessidade não é satisfeita e não sobrevivendo as situações anteriormente mencionadas, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente frustrado. De alguma maneira a necessidade será transferida ou compensada. Daí percebe-se que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal.

A pirâmide possui cinco níveis, sendo o primeiro as necessidades fisiológicas (abrigo, comida, dinheiro). O segundo está relacionado à segurança do indivíduo (plano de saúde, benefícios, estabilidade no emprego). Logo acima está a necessidade social (amizade com colegas, interação com clientes). O quarto nível está ligado à estima (status, reconhecimento e promoções) e a mais complexa, sendo o topo da pirâmide é a auto-realização (aprendizagem, participação das decisões, trabalho criativo e desafiador).

Figura 1: Pirâmide das necessidades humanas de Maslow



De acordo com Maslow (1943) apud Motta e Vasconcellos (2004), as necessidades fisiológicas constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação, sono, repouso, abrigo, etc. As necessidades de segurança constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo. As necessidades sociais incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. A necessidade de estima envolve a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. As necessidades de auto-realização são as mais elevadas, de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente.

Apesar de ser ainda amplamente utilizada, esta teoria ainda possui pouco embasamento empírico, pois ainda não se chegou a conclusão de que as necessidades dos indivíduos se organizam de acordo com as dimensões propostas por Maslow, de que as necessidades não satisfeitas levam à motivação ou de que uma necessidade atendida ativa um movimento em direção a um novo nível de necessidade.

2.1.2 Sistema de Likert

Rensis Likert (1903 -1981) foi um sociólogo norte-americano que no ano de 1949 fundou a instituição pioneira na pesquisa do comportamento humano nas organizações: o *Institute for Social Research*, da Universidade de Michigan. Mais tarde obteve o doutoramento na Universidade de Colúmbia.

A grande contribuição de Likert foi contrapor o conceito da escola clássica que abordava a necessidade de supervisionar as tarefas do empregado, pois caso contrário, os empregados deixariam de produzir (PORTELLA, 2001). Likert era a favor de maior autonomia aos empregados, com participação nas decisões e responsabilidades para se envolverem mais com a organização e atingirem as metas propostas (MOTTA; VASCONCELLOS, 2004). Neste intuito, Likert abordou quatro maneiras distintas (pontos de um *continuum*) de administrar organizações, são elas: sistemas autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo.

- a) Pelo sistema autoritário-coercitivo, localizado no extremo mais autoritário da escala, a administração controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. O processo de tomada de decisões fica radicado na cúpula, de onde as decisões seguem, por um sistema unidirecional de comunicações, até a base da estrutura. Os trabalhadores são tratados com desconfiança, confinados às atribuições dos seus cargos, sujeitos a punições e raramente a recompensas, sempre materiais.
- b) No outro extremo, democrático, situa-se o sistema participativo, descentralizado, onde a cúpula define as políticas gerais e avalia os resultados. Os trabalhadores, tratados com confiança, participam e se envolvem com os rumos da organização, organizando-se em grupos e trabalhando em equipes. Há recompensas sociais e materiais, mas as punições são raras. O sistema de comunicações, bidirecional, é fundamental. Os dois modelos seguintes representam estágios de transição entre os dois já mencionados.
- c) O autoritário-benevolente consiste num abrandamento do autoritário-coercitivo, isto é, as decisões continuam na cúpula, mas já há alguma delegação, o canal de divulgação começa a permitir alguma comunicação de baixo para cima as relações interpessoais são toleradas, com condescendência, mas qualquer organização informal é vista como ameaça. As punições tomam-se menos arbitrárias.

- d) Pelo modelo consultivo, já dentro do campo democrático, as decisões são precedidas por consultas aos níveis inferiores, permitindo a participação e delegando. As comunicações de baixo para cima são reforçadas, há confiança entre as pessoas, organizações informais são aceitas ou mesmo estimuladas. As recompensas são materiais, ocasionalmente sociais; raras punições são aplicadas.

Segundo Likert (1979, p. 197), um grupo ideal e eficaz deve ter como característica:

Os membros e os líderes têm alto grau de confiança e fé uns nos outros; na medida em que os membros estejam exercendo funções de ligação esforçam-se no sentido de que os valores e as metas dos grupos por eles concatenados estejam em harmonia uns com os outros; os membros do grupo são altamente motivados no sentido de preservar os principais valores grupais e de levar a cabo suas importantes metas; cada membro fará tudo que for razoável e às vezes tudo que for possível para ajudar o grupo a alcançar seus objetivos precípuos.

Coradi (1998), afirma que para Likert, a administração de recursos humanos de uma organização é o principal desafio para o alcance de seus objetivos, sendo que a motivação, neste caso, é um forte aliado para um desenvolvimento satisfatório.

O autor postula fatores fundamentais de sua teoria:

- a) para um desempenho global na organização, é necessário a existência de um clima de confiança recíproca entre todos seus membros;
- b) o estado de alta motivação deve ser atingido a fim de afetar positivamente o desempenho da organização. Para que este fato ocorra, a organização deve se preocupar com aspectos como: reconhecimento, aspectos de segurança, desejo de desenvolver novas experiências;
- c) as medidas de desempenho devem ser utilizadas para autocontrole e não para criar controles rígidos e hostis às pessoas, com o risco de inibir a motivação para o trabalho.
- d) em relação ao líder e superior de cada grupo de trabalho o autor coloca que “o líder se atém àqueles princípios de liderança que criam no grupo uma atmosfera solidarizante e uma relação mais cooperativa do que competitiva entre os membros”.

Likert (1979) afirma ainda que com as condições acima preenchidas os funcionários se sentiriam valorizados pelos superiores e pela organização, e em troca dessa valorização

atingiriam padrões aceitáveis de desenvolvimento e desempenho. Esta relação de liderança denominou de princípios de relação de suporte.

2.1.3 Os fatores Motivacionais de McClelland

David Clarence McClelland (1917 - 1998) foi psicólogo, professor em Harvard e muito renomado em aspectos referentes a motivação de pessoas. Após pesquisar a economia de diversos países em relação às condições gerenciais assumidas por seus executivos, obteve algumas conclusões relacionadas com a motivação, idealizando, deste modo um modelo baseado em três variáveis: necessidade de realização, de poder, e de afiliação. Todas são desejos inconscientes do indivíduo. McClelland, através de seus pressupostos, acredita que a motivação é dinâmica e os três grupos de necessidades são variáveis de um indivíduo para outro, se apresentando com diversas intensidades.

A realização é o desejo de atingir excelência profissional e de reconhecimento. Essa necessidade é expressa pelos desejos e pela vontade de obter êxito. O desejo de realização é controlado por diversas forças como: necessidade de ser aprovado socialmente, necessidade de status, conhecimentos e habilidades.

Quanto à necessidade de afiliação, esta se expressa pelo conjunto de impulsos que levam o indivíduo a procurar ou manter relações afetivas com outros indivíduos como, por exemplo, a amizade. Neste tipo de necessidade, estão mais presentes os tipos de gerentes que são mais amistosos nas relações com os empregados, enfatizando assim, a predisposição de promover contatos com as pessoas e estarem mais próximos dos sentimentos de seus subordinados.

Já a necessidade de poder se expressa através do controle para influenciar outros indivíduos, coisas ou sistemas. É importante ressaltar que esta necessidade varia em intensidade de acordo com cada indivíduo.

Para Hampton (1990), a necessidade de poder pode se manifestar de duas formas gerenciais: a gerência que enfatiza o poder pessoal e a gerência que enfatiza o poder social e institucional.

A primeira forma de poder pessoal é caracterizada pela dominação, sendo que muitas vezes, gerentes com este tipo de necessidade podem conseguir lealdade de seus subordinados. É

verdade também, que podem tornar-se apenas dominadores, de forma a interferir no desempenho de seus subordinados mais pela sua necessidade de poder do que pela realidade da situação profissional.

A segunda forma de necessidade de poder, diz respeito à ênfase que se dá ao poder social da instituição. Este tipo de necessidade de poder caracteriza-se por aqueles gerentes que procuram sensibilizar seus empregados pelo compromisso que estes têm perante a empresa, ou seja, é o gerente que em nome da instituição não poupa esforços para cumprir a missão da organização. Costumeiramente identificam-se estes gerentes como aqueles que de fato “vestem a camisa”.

2.1.4 Teoria de Douglas McGregor

Douglas McGregor (1906 - 1964) foi um professor e teórico da administração norte-americano. Licenciou-se no City College e doutorou-se Universidade de Harvard, onde lecionou Psicologia Social, foi também professor de Psicologia no MIT.

McGregor propôs que o comportamento organizacional é regido por duas visões distintas: uma basicamente negativa, a qual ele deu o nome de teoria X e outra basicamente positiva que deu o nome de Teoria Y.

De acordo com Motta e Vasconcellos (2004), Douglas McGregor descreve a teoria gerencial da escola clássica como sendo a teoria “X”, com características relacionadas ao comportamento do ser humano, sendo elas:

- a) O ser humano não gosta de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho;
- b) São preguiçosos e devem ser estimulados por incentivos externos;
- c) Tendem a evitar o conflito;
- d) Evitam responsabilidades para se sentirem seguros;
- e) São ingênuos e sem iniciativas;
- f) Resistem à mudança;
- g) Seus objetivos pessoais prevalecem sobre os objetivos da organização;
- h) O homem é primariamente motivado por incentivos econômicos (salário);
- i) Como agente passivo precisa ser administrado, controlado e dirigido pela organização.

A aceitação da Teoria X aponta para uma administração controladora e coercitiva, que utiliza os trabalhadores como recursos a serem utilizados, mas com os quais só pode contar dentro de limites estreitos e vigiados. Essa teoria está relacionada aos fatores higiênicos de Maslow.

Para contrapor o autor cria a teoria “Y”, com um estilo de gerenciar mais democrático. De acordo com Motta e Vasconcellos (2004) a teoria “Y” diz que:

- a) As pessoas gostam do trabalho que exercem;
- b) São esforçadas e dedicadas;
- c) Consideram o trabalho como algo natural a ser realizado;
- d) O controle externo e a ameaça não são meios de se obter trabalho
- e) Podem controlar e assumir as responsabilidades;
- f) São criativas e competentes.

A aceitação da Teoria Y, ao contrário, indica uma gestão que estimule a participação e o desenvolvimento dos trabalhadores, motivando-os e permitindo a união dos seus objetivos pessoais aos objetivos da organização. A administração toma-se participativa, põe em evidência as iniciativas pessoais.

McGregor chega ao fim de sua análise acreditando que o comportamento geral nas empresas segue a Teoria Y ao invés da Teoria X. Portanto para maximizar a motivação é preciso propor idéias como processos decisórios participativos, tarefas desafiadoras e com muitas responsabilidades e a um bom relacionamento de grupo. Porém não se pode avaliar se as premissas da Teoria Y e as conseqüentes mudanças de comportamento resultem em um funcionário motivado.

Percebe-se, portanto, que os dois tipos de comportamento apresentados são completamente opostos. Portanto, depende das organizações focarem os seus esforços para motivar seus funcionários e modificar seu comportamento (PORTELLA, 2001).

2.1.5 Teoria dos dois fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg

Frederick Herzberg (1923 - 2000) foi psicólogo, consultor e professor universitário americano, autor da "Teoria dos Dois Fatores" que aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas. Como base de sua teoria, afirma que o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores, a saber: Os Higiênicos e os Motivacionais. A base da elaboração de sua teoria vem da pergunta "O que as pessoas desejam em seu trabalho?". A partir daí, ele descreveu as variáveis que levavam a julgar o que fazia as pessoas se sentirem bem ou mal em seu trabalho. Herzberg acabou concluindo que as variáveis que faziam com que os funcionários se sentissem bem, não tinham relação com as variáveis que os faziam se sentir mal.

Os fatores higiênicos de satisfação são as condições básicas relacionados com o ambiente de trabalho e a forma pela qual as pessoas o desenvolvem. São exemplos de fatores higiênicos as condições de trabalho, salário, benefícios e serviços sociais. São também chamados de fatores extrínsecos, pois tais condições são decididas pela empresa. De acordo com Chiavenato (1994) esses fatores quando são satisfeitos apenas impedem que os empregados sintam-se insatisfeitos.

O quadro abaixo esclarece melhor a diferença entre fatores higiênicos e motivacionais:

Quadro 1: Fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg

Fatores que previnem a insatisfação (higiênicos)	Fatores que geram satisfação (motivadores)
Salário	Realização
Condições de trabalho	Reconhecimento
Relação com pares, com superiores e com subordinados	Responsabilidade
Segurança	Progresso
Política e administração da organização	Desenvolvimento

Fonte: Marras (2002)

Marras (2002), de maneira mais completa, lista alguns fatores higiênicos e seus respectivos determinantes, visualizados no quadro a seguir, os quais servirão de base para uma análise posterior.

Quadro 2: Descrição dos determinantes dos fatores higiênicos de Herzberg

Fatores Higiênicos	Determinantes
Supervisão	A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados.
Políticas empresariais	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia.
Condições ambientais	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
Relações interpessoais	Transações pessoais e de trabalho com ao pares, os subordinados e os superiores.
Status	Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais.
Remuneração	O valor da contrapartida da prestação de serviço.
Vida pessoal	Aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal.

Fonte: Marras (2002)

Diferentemente dos fatores higiênicos, os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo (realização pessoal, reconhecimento, responsabilidade) e estão com o controle da pessoa e não mais da empresa. Por isso são também chamados de fatores intrínsecos. É importante destacar que quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam a satisfação das pessoas no trabalho, aumentando o desempenho para organização. O quadro a seguir mostra os fatores motivacionais e seus determinantes.

Quadro 3: Descrição dos determinantes dos fatores motivadores de Herzberg

Fatores motivadores	Determinantes
Realização	O término com sucesso de um trabalho ou tarefa; os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento pela realização	O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem-feito ou um resultado conseguido.
O trabalho em si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.

Responsabilidade	Proveniente da realização do próprio trabalho ou do trabalho de outros.
Desenvolvimento pessoal	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo de posição social.
Possibilidade de crescimento	Uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Fonte: Marras (2002)

Marras (2002), destaca as práticas administrativas que geram motivação nos funcionários. O quadro a seguir mostra a relação entre os fatores motivadores e as práticas administrativas que os estimulam.

Quadro 4: Práticas administrativas que geram motivação

Práticas administrativas	Fator motivador
Eliminar alguns controles mas manter a obrigatoriedade de prestar contas	Responsabilidade e relação pessoal
Aumentar a obrigatoriedade de cada empregado prestar contas de seu próprio trabalho	Responsabilidade e reconhecimento
Dar a uma pessoa uma unidade natural completa de trabalho (módulo, divisão, área)	Responsabilidade, realização e reconhecimento.
Conceder mais autoridade a um empregado em sua atividade; liberdade no cargo.	Responsabilidade, realização e reconhecimento.
Fornecer relatórios periódicos diretamente ao próprio empregado e não ao supervisor	Reconhecimento interno
Acrescentar tarefas novas e mais difíceis, não executadas anteriormente.	Desenvolvimento e aprendizagem
Atribuir tarefas específicas ou especializadas a cada um dos empregados, permitindo-lhes que se tomem especialistas.	Responsabilidade, desenvolvimento e progresso.

Fonte: Marras (2002)

A teoria de Herzberg mostra que a motivação está relacionada com as questões de realização e reconhecimento do trabalho, sendo que para estimular a motivação das pessoas, as

organizações devem preocupar-se mais com tais questões do que com outras, que compõem os fatores higiênicos, já que estes não tendem a gerar motivação nos funcionários (CHIAVENATO, 2000; MARRAS, 2002).

2.1.6 A Teoria Contingencial de Vroom

Victor H. Vroom nasceu em Agosto de 1932 em Montreal, Canadá. É professor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Yale. Outorgou-se Ph.D. na Universidade de Michigan. Vroom (1964) desenvolveu um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. Segundo Chiavenato (1994, p.174) “este é um modelo contingencial de motivação, já que o nível de motivação da pessoa altera dependendo da valência (valor) que a mesma percebe de alguma situação. Uma valência positiva indica um desejo de alcançar um objetivo final, já a negativa indica o desejo de fugir de tal objetivo”.

Para Vroom, há três forças básicas que atuam dentro do indivíduo e que influenciam seu nível de desempenho:

- a) Expectação, que é a soma entre as expectativas do indivíduo, ou seja, seus objetivos individuais, e a percepção que o indivíduo tem de si mesmo, de sua capacidade para atingir estes objetivos.

Estes dois aspectos determinam os esforços que cada um está pronto a fazer numa situação de trabalho. Se uma pessoa tem como objetivo, por exemplo, a promoção de cargo, e sabe que para conseguir isto precisa aumentar a produtividade de seu setor, mas julga-se incapaz de conseguir tal proeza, sua motivação para o trabalho será fraca.

- b) Instrumentalidade, que é a soma das recompensas que o indivíduo pode conseguir em troca de seu desempenho. Não se trata apenas da relação entre quantidade/qualidade do trabalho e salário, condições de trabalho, benefícios sociais.

Vroom ressalta que a Instrumentalidade é um fator subjetivo que varia de acordo com a pessoa. Para muitos, pode significar a autonomia, a possibilidade de iniciativa e de expansão da criatividade.

c) **Valência**, que significa o valor real que o indivíduo dá à Instrumentalidade percebida.

Não basta que o indivíduo perceba as recompensas que pode alcançar através de seu desempenho. É preciso que estas recompensas tenham um valor real para ele, que satisfaçam suas expectativas. O sistema de recompensas vigente pode não ter nenhuma importância para uma pessoa, que não se sentirá motivada, e, ao contrário, ter muita importância para outra pessoa, que terá uma motivação forte.

Estes três aspectos influenciam, segundo Vroom, a motivação das pessoas no trabalho. Se um dos elementos está ausente, a motivação torna-se fraca. Se todos eles estão presentes (alta expectativa, alta Instrumentalidade e alta valência), a motivação é alta. A Teoria de Vroom leva-nos a concluir que as organizações obtêm de seus empregados o desempenho desejado não apenas quando satisfazem os seus objetivos individuais, mas quando mostram a eles que o caminho para a satisfação dos objetivos individuais está no alcance do desempenho desejado.

Para Chiavenato (1994), a Teoria de Vroom levanta uma questão até então inédita: é preciso que o trabalhador sinta-se capaz de atingir os objetivos pessoais traçados para que se sinta motivado. Esta suposição acaba por atrelar a motivação à competência. Sugere-se que um trabalhador que busca a auto-realização através do alcance dos objetivos pessoais só irá sentir-se motivado ao se julgar capaz de atingir estes objetivos. Esta hipótese estabelece um elo de ligação entre treinamento e motivação.

2.2 Gestão da Qualidade sob o enfoque da Administração de Recursos Humanos

O termo “Qualidade” está diretamente relacionado como um conjunto de ações, produtos e serviços que atendem às exigências do consumidor final, isto é, aquilo que está de acordo com os desejos e necessidades dos clientes, onde “Qualidade é um conjunto de atributos ou elementos que compõem o produto ou o serviço” (PALADINI 2000, p. 26).

Ainda conforme Paladini (2000 p.146) “Os recursos humanos sempre desempenharam papel bastante específico no esforço pela qualidade nas organizações. Eles são os agentes de transformação. Por meio desta transformação é possível a empresa realizar um planejamento em longo prazo, porque o investimento em pessoas é alto e demorado, leva certo tempo para as pessoas se conscientizarem da importância da qualidade dentro da organização e de sua importância para um bom desempenho.

A busca pela qualidade vem de muito tempo atrás, embora não tivessem um conceito

definido do que era realmente qualidade. Para os povos primitivos, por exemplo, a qualidade consistia apenas em ter materiais fortes para fazerem suas casas e técnicas para uma boa pesca.

A preocupação com a melhoria de produtos ou serviços esteve presente desde o início da humanidade, onde os povos primitivos já buscavam materiais mais resistentes para fazerem suas casas e métodos adequados para uma boa colheita às margens dos rios (OLIVEIRA, p.140, 2000).

Porém, uma organização preocupada com a qualidade de seus produtos e serviços percebe que os seus recursos humanos têm ação preponderante sobre seus meios de produção. Nesse sentido, Oliveira (2000, p.06) ressalta que "os funcionários são a alma da empresa e deles depende o sucesso de toda a organização".

Além disso, deve haver uma reciclagem constante e investimento em capacitação, treinamento e formação de pessoas, pois eles não querem apenas receber o salário no fim do mês, e preciso incentivá-los a melhoria dos processos dentro da organização, através de participação e oportunidades de demonstração de potencial, gerando um ambiente adequado a implantação da Qualidade Total.

Oliveira (2000, p. 140) aduz que "os investimentos em recursos humanos garantem alto nível de polivalência e plurifuncionalidade dos assalariados, possibilitando a eficácia das inovações organizacionais". De modo que isso implica num total entendimento por parte dos funcionários de como sua colaboração e participação é importante para o seu crescimento pessoal e da organização. Com isso, os funcionários saberão pra quê, por quê e com que finalidade seus serviços serão importantes para o êxito da empresa no final de seus trabalhos, não tomando o trabalhador alienado em relação aos resultados organizacionais. Quando os valores e objetivos de ambos coincidem e se completam, então a implantação da Qualidade total terá uma grande chance de ser bem sucedida, abrangendo toda a organização.

Os recursos humanos estarão sempre presentes na organização, mas cabe a mesma oferecer todo o recurso necessário para que se tornem melhores e mais eficientes que a concorrência.

Todos os indivíduos e grupos devem entender como o seu trabalho se encaixa no sistema, quem são seus fornecedores e clientes internos e como seu trabalho afeta o produto ou serviço final entregue ao consumidor ou usuário (OLIVEIRA, 2000, p. 140).

Isso quer dizer tratar os recursos humanos como uma das principais ferramentas capazes de mudar o desempenho da organização, desejando que essa mudança seja pra melhor, em todas as áreas da organização, tendo um alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais. Para isso a organização deve investir nos recursos humanos, valorização de ideais, capacitação constante, dentre outros fatores, sempre buscando alcançar a missão da empresa, porque uma empresa e seus funcionários precisam entender porque estão trabalhando, qual é o propósito da organização, para então irem em busca do objetivo da organização e deles também.

Como enfatiza Masi (2000, p.19) “estamos habituados a desempenhar funções repetitivas como se fôssemos máquinas e é necessário um grande esforço para aprender uma atividade criativa, digna de um ser humano”. E para que essa mudança ocorra, é preciso desenvolver as habilidades de cada um dentro da organização, proporcionando o apoio e treinamento necessário para que esse processo se realize.

2.2.1 Evolução do Conceito de Qualidade

Este subitem apresenta um breve histórico da evolução do conceito de qualidade até os dias de hoje. Para Oliveira (2000, p.04) “A evolução da qualidade passou por três grandes fases: era da inspeção, era do controle estatístico e era da qualidade total”.

Na era da inspeção, apenas o produtor e o cliente faziam a verificação do produto, período ocorrido antes da Revolução Industrial, onde atingiu seu auge. A inspeção era feita pelos próprios “artesãos”, onde o foco principal estava voltado para a detecção de eventuais defeitos de fabricação, sem haver um método preestabelecido para executá-la.

No controle estatístico, o controle da inspeção passou a ser feito pela utilização de técnicas estatísticas, onde certo número de produtos era selecionado ao acaso para ser inspecionado, representando dessa forma todo o grupo, e a partir deles, verificava-se a qualidade de todo o lote. Nessa era, o enfoque continuava a ser no produto. Depois, passou-se para o controle do processo de produção, surgindo aí as condições necessárias para o início da era da qualidade total.

Na era da qualidade total, o cliente passa a ser o fator principal dentro da organização, que direciona todos os esforços para atender e satisfazer às suas necessidades e expectativas. Sua

principal característica é que toda organização passa a ser responsável pela garantia da qualidade dos produtos e serviço.

Há várias posturas em relação à qualidade que foram mudando no decorrer do tempo, conforme Souza (1995, p. 23) descreve abaixo:

Quadro 5 – Posturas em relação à Qualidade

ERRADO	CERTO
➔ Obras de qualidade são luxuosas, caras e bonitas.	➔ Obras de qualidade atendem às expectativas do cliente e necessidades do usuário.
➔ Qualidade é conceito vago, subjetivo, impossível de medir, você só conhece quando vê	➔ Qualidade consiste no cumprimento dos requisitos e especificações do cliente.
➔ Qualidade implica inspeção 100%, consertar o que saiu errado.	➔ Qualidade é prevenir ocorrência de erros ou desvios em relação às especificações nas várias etapas do processo de produção.
➔ Qualidade é função da produção, responsabilidade do departamento de controle da qualidade	➔ A responsabilidade pela qualidade é compartilhada por todos e exige total envolvimento dos funcionários.
➔ Indicadores da produtividade já dão a medida da qualidade.	➔ Indicadores da qualidade medem a satisfação do cliente: indicadores da produtividade medem a eficiência no uso de recursos
➔ Desperdício elevado e presença de patologias na construção são aceitáveis, são características próprias do setor.	➔ Não se conformar com perdas e erros, promover melhorias contínuas, visando minimizar os desperdícios e erros em patamares cada vez mais inferiores.
➔ Qualidade só pode ser introduzida na empresa através da contratação de especialistas no assunto.	➔ Qualidade será alcançada através da liderança dos dirigentes da empresa e do comprometimento de todos os seus funcionários.

Fonte: Souza (1995)

Pela leitura do quadro nº 5 percebe-se a evolução do termo “qualidade”, antes voltada apenas para a correção de erros e desperdício; e hoje procurando atender as necessidades dos clientes oferecendo produtos de garantia e durabilidade, envolvendo todos os funcionários pela melhoria contínua.

O conceito de Qualidade mudou muito no decorrer do tempo, e cabe aos gestores e funcionários a conscientização para que a implantação da Qualidade seja satisfatória e atenta aos objetivos de todas as pessoas que afetam direta ou indiretamente a organização (OLIVEIRA, 2000).

Para que a Qualidade Total seja desenvolvida e implantada com sucesso em organizações empresariais, é necessário desenvolver os seguintes princípios, na visão do autor (OLIVEIRA, 2000):

- **Total Satisfação do Cliente** – É necessário que as decisões empresariais e tarefas operacionais levem em consideração as necessidades e expectativas dos consumidores e tentem supri-las, para atender ao requisito de satisfazer completamente o cliente.
- **Gerência Participativa** – Quem é encarregado de determinada tarefa tem mais condições de identificar as principais dificuldades na sua execução e até de propor soluções locais para sua melhoria, o que certamente aumentaria sua eficiência e eficácia.
- **Desenvolvimento de Recursos Humanos** – Deve haver uma preocupação constante com capacitação, a fim de possibilitar ao quadro de pessoal o contínuo desenvolvimento e aprimoramento.
- **Constância de Propósitos** – É necessário que a organização, pelo compromisso da alta direção, dispense grande esforço no sentido de modificar a cultura organizacional de maneira que haja persistência, continuidade e convergência de atitudes para a conquista de objetivos previamente traçados.
- **Aperfeiçoamento Contínuo do Sistema** – As empresas têm de aperfeiçoar continuamente seu sistema da qualidade. Isso exige que se institua um sistema de medição por parâmetros, caso contrário, não será possível verificar se as mudanças implementadas de fato estão possibilitando a evolução desejada.
- **Gestão e Controle de Processos** – A gestão da qualidade prevê a eliminação e simplificação de processos que não adicionam valor ao produto.

- **Disseminação de Informações** – A disponibilidade eficiente e sistematizada de informações nas organizações que se propõem a adotar um sistema de gestão de qualidade é condição fundamental para o alcance dos resultados preestabelecidos.
- **Delegação** – A aplicação de um estilo gerencial que privilegie a transferência consciente e planejada de decisões para escalões inferiores possibilita inúmeros benefícios às organizações: tomada de decisões por pessoal que possua maior conhecimento do problema; incentivo ao real envolvimento com os problemas da empresa, etc.
- **Assistência Técnica** - É necessário que as organizações criem um setor exclusivo para atender ao consumidor nas dúvidas e solicitações de serviço pós-venda, retro-alimentando todo o sistema de forma que a origem do problema seja eliminada.
- **Gestão das Interfaces com Agentes Externos** – Uma das maiores dificuldades encontradas no gerenciamento de sistemas da qualidade é a gestão da relação de interesses, objetivos e visões distintas dos muitos agentes que intervêm na cadeia produtiva, como os fornecedores, os órgãos públicos de aprovação dos produtos, os distribuidores, os intermediários etc.
- **Garantia da Qualidade** – A garantia da qualidade se dá pela utilização de todos os princípios anteriores, sendo necessários um processo produtivo controlado, um quadro de pessoal treinado e consciente dos objetivos da organização.

Dando devida atenção a esses requisitos mencionados por Oliveira (2000), a empresa terá grande probabilidade de ser referência na esfera da qualidade e poderá alcançar níveis superiores à média, atendendo e superando expectativas de seus clientes externos e satisfazendo o público interno com segurança e respeito de uma empresa que realmente dá grande valor ao tema qualidade.

2.2.2 Qualidade Total

O ambiente empresarial em todo o mundo vive transformações cada vez mais rápidas com impactos importantes nos negócios, na tecnologia, nas relações sociais e no meio ambiente. No aspecto mercadológico, é possível destacar a expansão das fronteiras comerciais e a conseqüente mundialização da economia, assim como a reestruturação de grandes ambientes de produção, dando origem a novos mercados e ao desenvolvimento de redes de pequenas empresas. No campo tecnológico, a qualidade, a inovação, a produtividade e a competitividade governam as

ações empresariais em busca de novas soluções, que facilitem a sobrevivência e a evolução das organizações, num novo conceito de rentabilidade sustentável. Na nova ordem social, reconhecem-se os talentos humanos como valor estratégico fundamental para o processo de mudança pelo qual as empresas vêm passando.

Por isso, demonstra-se cada vez mais que implantar um programa de qualidade total pode ser uma das maneiras mais eficazes da empresa para se manter estável no mercado, transformando-a e fazendo com que se adapte à nova necessidade do ambiente, utilizando tecnologias modernas e os recursos humanos.

Cabe à administração a responsabilidade para que a implantação de um sistema de qualidade gere resultados, o compromisso com a gestão da qualidade pode ser entendido segundo o conceito a seguir:

É a parte da função gerencial global que determina e implementa a política de qualidade. A obtenção da qualidade exige o comprometimento e a participação de todos os membros da organização, destacando-se que a responsabilidade pela sua gestão pertence à alta administração (SHIOZAWA, 1993, p. 107).

Há um longo processo até chegar a qualidade total propriamente dita, devido a diversos fatores dentro da organização, dentre eles: falta de recursos, postura da organização e dos funcionários, falta de conhecimento sobre o assunto, etc.. A partir do momento que se consegue remover esses obstáculos, fica mais fácil colocar em funcionamento a gestão da qualidade total.

Muitas organizações pregam a Qualidade Total como missão, mas não percebem que agem contra essa missão quando não tratam bem o cliente, quando não trocam mercadorias, quando não aceitam cheques, enfim, há uma série de barreiras que a organização deve pôr abaixo para realmente poder dizer que aplica a gestão da Qualidade Total. Dentre esses obstáculos, pode-se citar a propensão de muitas empresas que somente pensam em seus lucros e muitas vezes embutem em seus produtos matérias-primas de inferior qualidade, conseguindo assim aumentar sua margem e oferecer produtos em condições discutíveis.

Dentro da organização, todos os setores são interdependentes e obviamente a qualidade tem que abranger não somente a área industrial, mas a financeira, comercial, administrativa, recursos humanos, etc.

A implantação da Qualidade Total tem como pré-requisito a transparência no fluxo de informações dentro da organização. Todos devem entender qual é o negócio, a missão, o propósito maior e os planos empresariais.

A definição dos objetivos deve ser feita com a participação de todos, para um melhor entendimento e garantia de assegurar o compromisso organizacional, além de promover um maior conhecimento do papel que cada um representa dentro da empresa.

Gerenciar a Qualidade Total é agir de forma planejada e sistêmica para implantar e implementar um ambiente no qual o aprimoramento seja contínuo e que em todas as relações fornecedor/cliente da organização, sejam elas internas ou externas, exista satisfação mútua (CARAVANTES 1997, p.61).

No início, como percebido em qualquer mudança organizacional, haverá certa desconfiança, resistência, mas com o tempo haverá um entendimento sobre o termo qualidade e todos poderão estar motivados a fazerem as coisas bem feitas, estarão cientes do papel que desempenham e da importância de se fazer o trabalho com qualidade. É necessário, porém, demonstrar os resultados que eles como “construídores” da qualidade estão alcançando e sempre reforçar que os maiores beneficiados com o êxito dos objetivos são eles.

Conforme sustenta Covey (1994 p. 265) “A qualidade dará a qualquer pessoa ou organização uma vantagem competitiva em longo prazo, e se fizer parte do caráter do indivíduo e da mentalidade da organização, não poderá ser copiada por quem quer que seja”. Dessa forma, atingirá níveis superiores à média da concorrência e será vista como referência no setor aonde atua. Porém, para ter o direito de cobrar resultados em prol da qualidade a empresa deve fornecer um ambiente propício para que o trabalho possa ser realizado com eficiência. Dessa forma será discutido no tópico seguinte alguns fatores necessários para a efetiva realização das tarefas dos funcionários.

2.2.3 Higiene e Segurança no Trabalho

Para Chiavenato (2002) é essencial que a higiene e segurança do trabalho tenha um destaque fundamental no alcance da qualidade de produtos e serviços, visto que o ambiente de trabalho é muito importante para um bom desempenho das funções dos trabalhadores. A higiene e a segurança devem ser priorizadas para evitar possíveis doenças infecto-contagiosas e acidentes de trabalho, sendo que todos os funcionários devem estar gozando de boa saúde e conscientes de

que o uso de EPI's (equipamentos de segurança individual) é fundamental para protegê-los dos riscos que porventura possa ocorrer. Dos ensinamentos do autor acima referido, extraiu-se a explicação para o conceito de "Higiene do Trabalho."

Higiene do Trabalho é um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas (CHIAVENATO, 2002, p. 431).

A organização deve estar voltada para as ações preventivas de Segurança, de modo que a ocorrência de acidentes seja praticamente nula. É difícil prever o acidente, mas se a organização estiver com todos os funcionários usando equipamentos de segurança e com todas as máquinas revisadas e funcionando corretamente, fica mais difícil a ocorrência destes.

Segurança e Higiene do Trabalho são atividades interligadas que repercutem diretamente sobre a continuidade da produção e sobre o moral dos empregados. Segurança do Trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas empregadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas. Seu emprego é indispensável para o desenvolvimento satisfatório do trabalho (CHIAVENATO, 2002, p. 438).

Conforme o art. 166 da Lei nº 6.514 da Consolidação das Leis do Trabalho "A empresa é obrigada a fornecer aos empregados, gratuitamente, equipamento de proteção individual adequado ao risco e em perfeito estado de conservação e funcionamento, sempre que as medidas de ordem geral não ofereçam completa proteção contra os riscos de acidentes e danos à saúde dos empregados". Dessa maneira, a empresa estará respeitando a lei em vigor e terá como direito exigir dos funcionários o uso correto dos equipamentos quando da realização de tarefas no interior da organização, co-responsabilizando-os a respeito de suas atitudes.

O ser humano e o meio ambiente estão em constante interação. Ao mesmo tempo em que interfere na natureza, o homem também recebe os impactos do local onde vive e trabalha, tornando-o uma fonte de riscos e possíveis de acidentes de trabalho ou a contraírem doenças profissionais, estas sendo relacionadas diretamente à função desempenhada.

A segurança busca minimizar os acidentes de trabalho. Podemos conceituar acidente de trabalho como decorrente do trabalho, provocando, direta ou indiretamente, lesão corporal, perturbação funcional ou doença que determine a morte, a perda total ou parcial permanente ou temporária da capacidade para o trabalho. A palavra acidente

significa ato imprevisto e perfeitamente evitável na maioria dos casos (CHIAVENATO, 2002, p. 440).

Não importa a idade, o estágio em que o profissional se encontra ou o histórico da empresa: sempre é tempo de começar a fazer algo pela sua saúde e pela melhoria do ambiente de trabalho. Um dos fatores mais relevantes é a motivação e o entendimento dos motivos que leva a organização a exigir o uso dos equipamentos de segurança, conscientizando todos da necessidade de tal atitude.

A motivação das pessoas começa com a compreensão das tarefas que se espera que as mesmas realizem e de como as atividades contribuem para as atividades globais, todo o pessoal deverá estar consciente das vantagens que um trabalho bem realizado e com a devida segurança origina para si e para todos os níveis da organização (PACHECO, 1995, p. 114).

O moral dos funcionários deve sempre ser mantido em alta, pois uma empresa que tem funcionários com moral baixo está mais propensa a acidentes, porque há certa desatenção com as funções exercidas, as pessoas ficam desmotivadas, produzem menos, elevando os custos e os riscos de acidentes. Para isso, a empresa deve investir sempre na capacitação dos seus funcionários, na melhora contínua do ambiente de trabalho, na comunicação entre todos da organização, mostrando que a satisfação deles em ser um integrante da empresa é objetivo primordial para o alcance das metas.

Do mesmo modo, fábricas com grandes demissões e hostilidades entre os funcionários, salários atrasados e más condições de vida é um local apropriado para acontecerem acidentes, porque funcionários que trabalham sob pressão e que sentem medo de perderem o emprego também correm o risco de sofrerem mais acidentes que outros (DESSLER, 2003).

Muitas vezes os profissionais desanimam em face de desafios que encontram, mas o importante é dar o primeiro passo e conseguir a adesão de todos, propiciando um ambiente seguro.

O sistema de Segurança e Higiene do Trabalho está intimamente interligado ao sistema de Qualidade, porque, ao satisfazer as necessidades da empresa (produtividade, redução de custos, segurança e contribuição à qualidade interna) e dos trabalhadores (melhor qualidade de vida, preservação da saúde, prevenção de acidentes, estabilidade no emprego etc.), o resultado final será refletido na qualidade global, gerando os benefícios citados acima (PACHECO 1995).

2.2.4 Qualidade de Vida no Trabalho

Para Rodrigues (1999) um ambiente organizacional que busca a qualidade através de seus funcionários deve ter como uma das principais metas desenvolver e estabelecer a Qualidade de Vida no Trabalho, proporcionando meios para que os funcionários estejam motivados para produzir melhor em um ambiente limpo e organizado. Para que a organização alcance níveis satisfatórios no quesito qualidade, deve-se primeiramente observar como está o ambiente de trabalho, pois o processo de qualidade deve começar pelo ambiente e pelas pessoas, para depois chegar ao produto em si.

A Qualidade de Vida no Trabalho é uma metodologia que envolve pessoas, trabalho e organização, objetivando a busca do bem-estar, a participação, a integração do trabalhador, e a eficácia organizacional, através da maior qualidade e maior produtividade (RODRIGUES, 1999, p. 31).

Como ressalta Rodrigues (1999) a Qualidade de Vida no Trabalho está relacionada com a combinação de vários fatores que geram a satisfação e produz a motivação.

Esses fatores são intrínsecos de cada um, às vezes, em algumas empresas, a preocupação com o ambiente de trabalho não é necessariamente a prioridade de dirigente, mas o salário compensa, então pode haver uma produção satisfatória, se alguns funcionários forem motivados apenas pelo salário, mas haverá outros que sentem a necessidade de trabalharem num ambiente onde a qualidade de vida é valorizada, onde eles são valorizados, e se são bons funcionários, a empresa tem como dever e obrigação garantir-lhes um ambiente saudável, para que a insatisfação não reflita na produção e no desempenho de cada um. Em comentário a essa questão, Oliveira (2000) aponta que:

A Qualidade de Vida no Trabalho constitui-se na qualidade de vida de cada um, uma vez que não se pode dissociá-la da essência do próprio homem. Cabe às organizações a preocupação com as práticas motivacionais, a fim de que o indivíduo encontre nesse ambiente um motivo para melhor desempenhar suas habilidades profissionais (OLIVEIRA, 2000, p. 164).

Se uma organização oferece condições ideais para o funcionário trabalhar, a tendência é que ele faça mais e melhor, pois se deu conta da importância que o ambiente representa para eles, e é através deles que a empresa vai buscar sua fatia no mercado.

As necessidades humanas variam de acordo com a cultura dos indivíduos e de cada organização, por isso a QVT não se fia apenas nas características individuais ou situacionais, mas também avaliação como um todo das características individuais e organizacionais. O desempenho no cargo e o clima organizacional representam fatores importantes na determinação da Qualidade de Vida no Trabalho. Se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, má vontade, ao declínio da produtividade, ao absenteísmo, rotatividade, etc. Se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito profissional (CHIAVENATO, 2002).

Oportuno se toma dizer que a organização que investe diretamente no funcionário está, na realidade, agregando valor indiretamente ao cliente, pois para satisfazer os clientes externos, a organização deve satisfazer primeiros os seus funcionários, que são responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. Em vista disso, uma organização que deseja se manter no mercado deve agregar pessoas que tenham o perfil necessário que se deseja.

2.2.5 O Lado Humano da Qualidade

Quando se fala no lado humano da qualidade, quer dizer que o principal fator para que uma organização tenha sucesso na implantação de um programa de qualidade são as pessoas.

São elas que fazem toda a diferença dentro de uma organização, se elas não estiverem motivadas o suficiente para aderirem ao programa, possivelmente o plano poderá dar errado. O líder deverá ter um jogo de cintura para lidar com cada um em situações diversas, deixando clara a importância de cada um para o desenvolvimento do programa, portando, para Moura (1997, p. 148) “é inegável a importância das pessoas para o sucesso de uma empresa”. São pessoas que gerenciam e comandam a empresa, são pessoas que executam ou controlam atividades dos processos e são também pessoas que fazem o uso dos produtos da empresa.

Uma empresa que não dá o devido valor ao seu capital humano poderá ser considerada uma empresa sem perspectiva para o futuro, pois não adianta ter tecnologia avançada, instalações modernas, se o principal fator de sucesso dela estiver desmotivado e desanimado.

Ainda conforme Moura (1997, p. 149) “a qualidade da empresa é feita pelas pessoas que nela atuam, constituindo-se em fator-chave de sucesso ter um quadro de colaboradores preparados e adequados para fazer a qualidade e o sucesso da empresa”.

O estudo do fator humano nas organizações pode ser dividido em três partes principais, na visão do mesmo autor:

- a) Adaptação do homem ao trabalho – É possível, hoje, com relativa facilidade, por meio de exames psicológicos, classificar as pessoas em função das suas aptidões, gostos, interesses e personalidade.
- b) Adaptação do trabalho ao homem – O ambiente físico de trabalho, a maquinaria, as instalações em geral, tem de ser adaptados ao homem.
- c) Adaptação do homem ao homem – Sabe-se hoje que uma pessoa que faz uma coisa com consciência da importância do seu trabalho e do seu respectivo valor produz muito mais do que uma pessoa da qual se pede simplesmente obediência.

O modo de direção, tanto a autocrática como a paternalista, está sendo superada e substituída por uma direção liderada. O líder é a pessoa que consegue a cooperação dos membros da organização que ele dirige. Na percepção de Moller (1999, p. 17) “O melhor lugar para se iniciar o desenvolvimento da qualidade em uma empresa ou organização é com o desempenho do indivíduo e suas atitudes com relação à qualidade”.

A qualidade pessoal é à base de todas as outras qualidades. O indivíduo é um patrimônio para seu departamento, sua empresa ou organização quando seus padrões de qualidade pessoal são elevados (MOLLER, 1999).

As pessoas precisam saber e sentir que são necessárias dentro da organização, pois as mesmas gostam de serem tratadas como indivíduos, e precisam ter liberdade para assumir responsabilidades, caso contrário poderão se tornar apáticas no desempenho das tarefas executadas.

O ser humano carrega várias potencialidades dentro de si, e em contato com o meio e com as pessoas adequadas, tenderá a desenvolver habilidades, trará sugestões de melhoria dentro da organização, pois se sentirá motivado e disposto mostrar suas potencialidades, na busca dos objetivos organizacionais.

2.2.6 Qualidade em prestadores de serviços

O conceito de qualidade, utilizado durante muitos anos, foi o de conformidade dos produtos a determinadas especificações (CROSBY, 1988), enfatizando uma abordagem enfatizada no produto ou sua produção, buscando a qualidade por meio da presença de determinados atributos e características do produto (GARVIN, 1992), que foi muito apropriada à manufatura. Na prestação de serviços, porém, devem ser levadas em consideração características típicas de serviços, que são distintas das dos bens manufaturados, dificultando a avaliação de sua qualidade, que são sua intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade entre a produção e o consumo de produtos.

O serviço, por ser intangível, raramente pode ser experimentado, testado ou inspecionado antes de seu consumo. Essa natureza de intangibilidade torna difícil a avaliação do resultado e a qualidade do serviço, tanto pelo consumidor, como pelos gerentes e funcionários do processo.

Como forma de contornar essa limitação, os fornecedores adicionam a seus serviços evidências físicas, que permitem uma melhor avaliação pelo consumidor (CROSBY, 1999). A heterogeneidade dos serviços ocorre em grande parte, à grande participação que a mão-de-obra tem em sua operação, especialmente os que exigem uso intensivo desta. Esse aspecto torna muito difícil a produção do serviço com uniformidade da qualidade. Na manufatura, a qualidade de um produto pode ser avaliada pelo seu grau de variabilidade ou conformidade aos padrões pré-estabelecidos segundo Garvin (1992), o que para os serviços é difícil, devido a sua intangibilidade.

A produção e o consumo de serviços, em geral, são inseparáveis. A qualidade do serviço ocorre em sua realização, envolvendo uma interação entre o fornecedor e o consumidor. A avaliação da qualidade pelo cliente se dá em seu consumo, envolvendo todo o processo de realização do serviço enquanto essa experiência se realiza. A discussão sobre a qualidade em serviços deve, portanto levar em conta suas características específicas:

- a) A qualidade em serviços é mais difícil de ser avaliada pelo consumidor do que em produtos;
- b) As avaliações da qualidade do serviço não são realizadas apenas no resultado dos serviços, elas envolvem avaliações de todo o processo de realização do serviço;
- c) O consumidor é peça-chave na discussão da qualidade de serviços: seu critério para avaliação da qualidade do serviço deve sempre ser levado em consideração.

Para Coltro (1996) organizações têm de produzir serviços e produtos de qualidade, não somente pensando em uma estratégia que as diferencie no mercado, mas também como uma condição de sobrevivência.

A qualidade na prestação de serviços visa o alcance da satisfação do cliente através de um processo de melhoria contínua dos serviços gerados pela empresa. A qualidade total tem como necessidade a participação de todos os membros da empresa, incluindo supervisores, gerentes, trabalhadores e seus executivos, na busca do objetivo de melhoria contínua dos produtos e serviços.

É importante ressaltar a continuidade do processo da qualidade na prestação de serviços, tendo em vista a sobrevivência da organização. A maior dificuldade está no comportamento do consumidor, pois suas necessidades mudam constantemente e o esforço visando o aperfeiçoamento diante de situações que se modificam torna mais difícil a excelência na prestação dos serviços. Para se desenvolver uma cultura de qualidade na organização, é necessário estimular em todos os envolvidos na prestação do serviço a responsabilidade em relação às atividades e tarefas desenvolvidas, e que os problemas sejam resolvidos com eficiência.

Segundo Coltro (1996) uma política de feedback pode ajudar no aproveitamento das reclamações dos consumidores, como uma forma de melhorar o padrão dos serviços prestados. Enfim, todos os esforços despendidos de forma a prestar serviços de qualidade não serão em vão. O retorno é certo, e a empresa dificilmente será esquecida pelos consumidores e concorrentes.

2.2.7 Qualidade no Setor da Construção Civil

Segundo o Sinduscon/SC em reportagem publicada em Dezembro de 2007 o setor da construção civil planeja um crescimento de 10,2% para o ano de 2008. Com isso aumenta-se a procura por imóveis de qualidade e faz-se com quem as construtoras busquem cada vez mais o aperfeiçoamento nas construções de edificações oferecendo produtos que atendam aos padrões de qualidade exigida e inovando na criação de ambientes arrojados e diferenciais, proporcionando satisfação, segurança e garantia para quem o adquire. Em virtude do que foi mencionado, o autor abaixo sugere algumas idéias:

Implementar ações que promovam a melhoria da qualidade do setor da construção pela normalização técnica, adoção de programas de gestão da qualidade e certificação de produtos e sistemas da qualidade, implica um longo e meticuloso trabalho de articulação entre esses diversos agentes do processo, visando comprometê-los com a qualidade de seus processos e produtos, cujo objetivo é satisfazer as necessidades do usuário. (OLIVEIRA, 2000, p. 201).

O setor da construção é bastante diversificado e isso acarreta certa dificuldade na implementação de algum programa de qualidade, pois a realidade da construção foi marcada pelo desperdício de materiais e mão-de-obra desqualificada, materiais que não atendem as Normas, tomando o empreendimento de alto custo, onde todas as despesas eram colocadas no preço final do imóvel.

E ainda havia o problema de se fazer edificações sem seguir rigorosamente as Normas Técnicas, acarretando possíveis riscos tanto para quem o construiu quanto para as pessoas que adquiriram o imóvel, pois não havia um rigor nas fiscalizações das construções, nem a efetiva cobrança dos direitos dos consumidores, deixando os maus construtores livres para fazer como quisessem desde que a obra gerasse lucro.

Uma das conseqüências geradas pela não-qualidade na construção são os gastos que se têm para recuperar e manter edificações após o termino da obra, muitas vezes podendo deixar o cliente insatisfeito e arrependido de ter adquirido o imóvel, podendo comprometer a imagem da organização.

É nessa situação encontrada que o autor descreve algumas medidas a serem tomadas:

Nesse contexto de elevado grau de desperdício e de grandes transformações do país inserem-se os programas de Qualidade Total, cujo objetivo é buscar a racionalização dos processos produtivos e empresariais, com conseqüente redução de custos, satisfação dos clientes externos e aumento de competitividade (SOUZA, 1995, p.18).

A Qualidade Total obtém-se com a colaboração e dedicação de todos os integrantes da organização bem como os fornecedores de materiais e serviços, abrangendo todas as etapas, desde o projeto até o termino da obra.

Em comentário a essa questão, Juran (1992, p.65) aponta que “os trabalhadores devem ser vistos como clientes internos, que podem dizer muito aos planejadores a respeito de necessidades de qualidade”.

Isso quer dizer que os trabalhadores não estão apenas em busca de remuneração, eles querem uma chance de demonstrar suas aptidões e crescer profissionalmente, vendo seus esforços

serem reconhecidos, pois é a partir deles que a empresa poderá garantir o seu sucesso, com a garantia de qualidade em seus produtos e serviços.

2.2.8 PBQP-H (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat)

O PBQP-H foi criado em 1998 pelo governo Federal e no ano de 2000 foi estabelecida a necessidade de uma ampliação do escopo do Programa, que passou a integrar o Plano Plurianual (PPA) e a partir de então englobou também as áreas de Saneamento e Infra-estrutura Urbana. Assim, o "H" do Programa passou de "Habitação" para "Habitat", conceito mais amplo e que reflete melhor sua nova área de atuação, incluindo-se assim as áreas de saneamento, infraestrutura e transportes urbanos.

Seu objetivo principal é a melhoria da qualidade e produtividade na construção civil, aumentando a competitividade de bens e serviços e estimulando a criação de projetos que melhorem a qualidade no setor.

O problema que deu origem ao Programa, é a notada ineficiência da indústria da construção civil, que acarreta a elevação de custos das moradias e a redução da qualidade de vida da população urbana. Desperdício, informalidade e falta de eficiência estão entre os maiores problemas do setor, particularmente nas pequenas e médias empresas da indústria da construção, que respondem por 60% do mercado. Para se ter uma idéia, com a perda de material na construção de três prédios seria possível fazer mais um edifício. Outros problemas graves são a baixa qualidade do material, a formação da mão-de-obra e as ineficiências de projeto e gestão. No Brasil leva-se, em média, 24 meses para erguer um prédio residencial, enquanto no Canadá esse tempo é de três meses, sendo que os canadenses usam 15 trabalhadores e o Brasil 150. (OLIVEIRA, 2000).

Ainda conforme o autor, há o entendimento de que a concepção do Programa está adequada aos seus objetivos considerando que existe, para cada causa identificada do problema, uma estratégia específica de atuação já em curso, conforme se pode verificar no quadro a seguir:

Quadro 6 - Causas e Ações do PBQP-H

CAUSAS	AÇÃO
Reduzidas ações para fomento da qualidade de iniciativa do setor público local.	Mobilização do poder de compra do setor público para estímulo da qualidade
Baixa coordenação entre as ações dos agentes federais, em especial do uso de seu poder de compra.	Mobilização do poder de compra do setor público para estímulo da qualidade
Necessidade de suporte dos Organismos Certificadores Credenciados pelo Inmetro ao modelo proposto pelo Programa para qualificação de construtoras	Qualificação evolutiva e certificação de empresas segundo os critérios do SiQ Construtoras.
Baixa organização do setor da construção para a adoção de ferramentas para a melhoria da qualidade dos serviços	Melhoria de qualidade e aumento da produtividade das empresas construtoras
oferecidos como, por exemplo, qualificação de empresas e obtenção de certificação	Qualificação evolutiva e certificação de empresas segundo os critérios do SiQ Construtoras.
Necessidade de criação e revisão da normalização técnica para habitação	Atualização, adequação e ampliação do conjunto de normas técnicas ABNT aplicáveis à construção civil.
Produção de materiais e componentes em não-conformidade com as normas técnicas.	Redução da produção não conforme, via Programas Setoriais de Qualidade.
Baixa difusão das ações realizadas pelo Programa	Maior acesso do público-alvo aos resultados e características do PBQP-H.

Fonte: Oliveira (2000, p. 158)

Em editorial publicado em Dezembro 2001 no portal do Programa na Internet – www.pbqp-h.gov.br – o Coordenador Geral do programa fez um balanço das realizações concluídas até aquele momento, assim como listou as metas específicas para o ano de 2002.

“Um programa com a magnitude do PBQP-H, para atingir plenamente suas metas, deve estar, em primeiro lugar, alinhado com os seus parceiros, que são todos os que, de forma direta ou indireta, compõem a Cadeia da Indústria da Construção. Em seguida, deve estar afinado com os anseios e aspirações da sociedade brasileira, a cada dia mais exigente e preocupada com a qualidade dos materiais, serviços e obras que adquire. Os resultados ora elencados são, acreditamos, um forte indicador de que os princípios anteriormente expostos estão sendo seguidos”

Através de programas específicos de qualificação, as empresas fabricantes de insumos e construtoras, terão a oportunidade de aumentar sua competitividade, por meio da redução de desperdícios, melhor formação dos profissionais, acesso a projetos, materiais e componentes de melhor qualidade e adequação as normas técnicas. Vale também para que a empresa se adapte às disposições do Código de Defesa do Consumidor, evitando as penalidades para indústrias e

comerciantes que coloquem no mercado produtos em não-conformidades com as normas brasileiras.

Aspecto importante a ser destacado no programa é o intenso combate a não-conformidade intencional através da divulgação das empresas cujos produtos não estão conformes, bem como realçando aquelas empresas cujos produtos atendem aos requisitos das normas técnicas.

Em Santa Catarina, o Programa está sendo implantado pelo Comitê de Gerenciamento do PBQP-H - COGER, formado pela Caixa Econômica Federal, a Câmara Estadual da Indústria da Construção - CEIC/SC e a Federação das Indústrias do Estado - FIESC, juntamente com órgãos de apoio, entre eles o CREA/SC.

O PBQP-H exige que as empresas construtoras atendam a um conjunto de requisitos, baseados na norma ISO 9001:2000 e específicos da construção civil. O programa possui um processo de certificação evolutivo em quatro estágios: D, C, B e A. O nível de exigência aumenta a partir do nível D até abranger todos os requisitos no Nível A.

Seus objetivos específicos são, na visão do autor Oliveira (2000):

- a) Estimular o inter-relacionamento entre agentes do setor;
- b) Promover a articulação intemacional com ênfase no Cone Sul;
- c) Coletar e disponibilizar informações do setor e do PBQP-H;
- d) Fomentar a garantia de qualidade de materiais, componentes e sistemas construtivos;
- e) Incentivar o desenvolvimento e a implantação de instrumentos e mecanismos de garantia da qualidade de projetos e obras;
- f) Estruturar e animar a criação de programas específicos, visando à formação e a re-qualificação de mão-de-obra em todos os níveis;
- g) Promover o aperfeiçoamento da estrutura de elaboração e difusão de normas técnicas, códigos de praticas e códigos de edificações;
- h) Combater a não-conformidade intencional de materiais, componentes e sistemas construtivos;
- i) Apoiar a introdução de inovações tecnológicas;
- j) Promover a melhoria da qualidade de gestão nas diversas formas de projetos e obras habitacionais.

Conforme sustenta Ambrozewicz (2003) há ainda várias ações previstas para a implantação do PBQP-H:

- a) Qualificação de construtoras e projetistas;
- b) Melhoria da Qualidade de materiais;
- c) Formação e re-qualificação de mão-de-obra;
- d) Normalização técnica,
- e) Aprovação técnica de tecnologias inovadoras; e
- f) Melhoria da comunicação e troca de informações.

Para Ambrozewicz (2003), a implantação de um sistema de qualidade por uma empresa requer muita participação e motivação de seus participantes. Para a organização permanece a certificação e para os integrantes fica o aprendizado e as formas corretas de execução de seus trabalhos. Para Oliveira (2000) é impossível a adesão a um programa de qualidade sem a devida integração dos funcionários com as metas que a empresa tem em relação ao projeto implantado. Por isso, percebe-se a importância que se deve ter com a figura do empregado no alcance dos objetivos perseguidos pela empresa no que tange ao aspecto qualidade.

Atualmente, o programa está estruturado em doze grandes projetos envolvendo ações de normalização, gestão da qualidade, certificação, capacitação laboratorial, desenvolvimento e difusão de tecnologia, que atingem todos os segmentos da cadeia produtiva. Dentre esses projetos, o que tem tido maior destaque e relevância no setor é o Sistema de Qualificação Evolutiva de Empresas Construtoras – SIQ-C.

As principais características do SIQ-Construtoras são, de acordo com Oliveira (2000):

- a) Os requisitos da qualidade propostos são baseados na norma ISO 9002:1994.
- b) O sistema de qualidade tem um caráter evolutivo e estabelece quatro níveis progressivos de qualificação (Níveis D,C,B e A), sendo o nível D menos abrangente e o nível A o mais completo e equivalente à norma ISO 9002:1994, esses níveis são implantados ao longo do tempo.
- c) O SIQ-C define uma lista de 25 serviços de execução de obras que precisam ser controlados obrigatoriamente pela empresa construtora.

- d) Além disso, estabelece que a empresa precisa definir e controlar pelo menos 30 materiais de construção que utiliza em suas obras.
- e) O SIQ-C abrange todo o território nacional e serve de referência para o estabelecimento de acordos setoriais entre a Caixa Econômica Federal e órgãos públicos contratantes de obras e as entidades de classe construtoras.
- f) Após implantar o sistema evolutivo de gestão da qualidade exigido pelo SIQ-C, com auxílio de uma empresa de consultoria ou por conta própria, a construtora necessita de um atestado de qualificação que só pode ser concedido por Organismos de Certificação Credenciados.

3 METODOLOGIA

Segundo Ruiz (1996, p. 137), “método é de origem grega e significa o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade”. O método traz segurança para o pesquisador, uma vez que traça as etapas a serem seguidas e como executá-las, ocasionando inclusive em economia para o pesquisador.

Já Demo (1995) argumenta que a metodologia é uma disciplina instrumental para o cientista social. E mesmo sendo instrumental, é condição necessária para a competência científica. Na visão do autor a metodologia tem como função básica orientar o caminho da pesquisa, auxiliar a refletir e instigar a capacidade criativa e que saiba unir a teoria e prática, quantidade e qualidade.

Segundo Trujillo (1974), a ciência é uma sistematização de conhecimentos. São proposições logicamente correlacionadas sobre o que se deseja estudar, é um conjunto de atitudes e atividades racionais, dirigidas ao sistemático conhecimento com objeto limitado, capaz de ser submetido à verificação. O conhecimento científico é real, porque lida com ocorrências ou fatos, com toda forma de existência que se manifesta de algum modo.

Após uma breve explanação sobre o conceito de metodologia na visão de alguns autores, parte-se agora para a definição dos passos metodológicos que auxiliarão na realização do estudo de caso que será apresentado na sequência da presente pesquisa. Para isso, a metodologia será dividida nos seguintes subitens: tipo de pesquisa; fonte de dados; instrumento e técnica de coleta de dados; coleta de dados; e análise e interpretação dos dados.

3.1 Tipo de pesquisa

Ruiz (1996) define pesquisa científica como uma realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência. Para o autor existem várias espécies de pesquisa científica. Destacando a forma de coleta de dados que consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis que são relevantes para a análise; a pesquisa de laboratório que permite que o pesquisador provoque e produza fenômenos em condições de controle e a pesquisa bibliográfica que consiste no conjunto das produções escritas sobre determinados assuntos.

Para Gil (1996), as pesquisas são classificadas em três grandes tipos: exploratórias, que têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Descritivas, que têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis e explicativas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos aprofunda mais o conhecimento da realidade porque explica a razão e o porquê das coisas.

Primeiramente, a presente pesquisa pode ser classificada como sendo do tipo exploratória, já que não se tem um conhecimento amplo a respeito do tema, e de acordo com Mattar (2005) este tipo de pesquisa é particularmente útil em casos em que se tem noção muito restrita do problema de pesquisa. É percebida uma importância relevante nessa abordagem na sua utilização, pois obtém-se uma maior clarificação de conceitos e um maior aprofundamento com o que está sendo pesquisado.

Com esta exploração em andamento, a pesquisa ainda pode ser caracterizada como descritiva conclusiva, pois segundo Mattar (2005) este tipo de pesquisa tem como essência possuir objetivos claros, procedimentos formalizados, estrutura definida e direcionada para a solução de um problema já definido com precisão, de acordo com conhecimentos adquiridos com as informações e dados levantados até o momento.

3.1.1 Estudo de caso

Outra estratégia de pesquisa é o estudo de caso que pode ser exploratório, explanatório ou descritivo. Na estratégia de estudo de caso a forma da questão de pesquisa está centrada no “como” e no “por que”, focalizando acontecimentos contemporâneos, não exigindo controle sobre eventos comportamentais (YIN, 2001).

Para Gil (1996), o estudo de caso deve ser exaustivo e também profundo, permitindo o seu amplo e detalhado conhecimento acerca do que está sendo pesquisado, objetivando conhecer todos os detalhes possíveis. O estudo de caso pode ser visto de várias maneiras, nesse trabalho o que nos interessa é o estudo de caso visto como método de pesquisa. No entanto, tendo sua maior utilidade nas pesquisas exploratórias é indicado na fase inicial de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação de problemas.

As vantagens do estudo de caso segundo Gil (1996) são:

- a) O estímulo a novas descobertas que podem ocorrer ao longo da análise do caso.
- b) O pesquisador está voltado para a totalidade dos fatos, focalizando-o como um todo.
- c) Procedimento de coleta de dados bastante simples se comparados com outros tipos de delineamento.

Ao utilizar o método de estudo de caso, deve-se tomar o cuidado na coleta dos dados que é de extrema importância para a integridade global do estudo. Pode haver um comprometimento dos resultados e das conclusões em face de uma reunião de dados sem critérios. O perfil do pesquisador pode contribuir para que seja minimizada tal improbidade.

Enquadra-se como estudo de caso enquanto se busca conhecer *in loco* as condições, os sentimentos, as opiniões e as atitudes dos empregados da empresa Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda. relacionados à motivação e qualidade na empresa. Estes auxiliaram na definição de objetivo geral e objetivos específicos do estudo e nortearam o referencial para o desenvolvimento e conclusão dos resultados.

3.2 Fonte de dados

Para Lakatos e Marconi (1991), a leitura é o fator mais importante do estudo, pois grande parte dos conhecimentos é obtida através da leitura, de onde se obtêm as informações necessárias ao desenvolvimento do tema de pesquisa, enriquece e sistematiza o pensamento, distinguem-se os elementos mais importantes e edifica o saber e amplia o conhecimento. A leitura deve vir acompanhada de um espírito crítico, de julgamento, comparação, aprovação ou não dos pontos de vista, fazendo uma reflexão das idéias, percebendo no texto o bom e o verdadeiro. Fazendo uma análise das partes do tema, sintetizando os aspectos essenciais, sem perder o foco na sequência lógica do pensamento.

Uma das fontes de dados são os dados primários que, segundo Livingstone (1982), são obtidos normalmente a partir de pessoas, através de suas opiniões e decisões, sendo importante à determinação do método pelo qual o pesquisador irá chegar à pessoa entrevistada, à metodologia de formulação das perguntas e à forma como serão registradas as respostas.

Outra fonte de dados disponível é as fontes secundárias de dados, que consiste na pesquisa bibliográfica, artigos, boletins, dissertações, teses, jornais especializados, revistas

especializadas, *internet* e em CD-ROM. São dados que abrangem toda bibliografia tomada pública em relação ao assunto, quer seja escrito, filmado ou gravado. São dados que já foram coletados, tabulados, ordenados e analisados. “A forma mais rápida e econômica de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamento bibliográfico” (MATTAR, 1999, p. 82).

Para a construção do trabalho foram utilizadas tanto fontes primárias quanto fontes secundárias. Na fonte primária foram realizadas observações pessoais, análises documentais e entrevistas com o Gerente e Engenheiro Civil da empresa e com os demais funcionários da Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda., quando foram ouvidas as opiniões e sentimentos acerca da motivação e da qualidade dos produtos e serviços da empresa.

A utilização de fonte secundária compreendeu-se no levantamento bibliográfico, artigos, dissertações, teses, informações publicadas por jornais especializados e revistas especializadas.

3.3 Instrumento e técnica de coleta de dados

Segundo Gil (1996); Triviños (1987) e Ruiz (1996), para a coleta de dados nos levantamentos, os instrumentos mais adequados e utilizados são o questionário, a entrevista e o formulário. Para Mattar (1999), todo o trabalho de planejamento e execução das etapas do processo de pesquisa se consolida no instrumento de coleta de dados. O autor concorda que os instrumentos utilizados para a coleta de dados são o questionário, formulário, entrevista.

A entrevista é o diálogo com o objetivo de colher dados relevantes para a pesquisa. Os quesitos devem ser bem elaborados e a pessoa a ser entrevistada deve ser criteriosamente selecionada. Aqui o informante fala e o entrevistador registra as informações. O questionário é outro instrumento de coletas de dados muito usado, o informante responde por escrito às questões que foram previamente elaboradas. Por ser anônimo, representa uma vantagem sobre a entrevista, não havendo identificação o pesquisado se sente mais à vontade para responder às questões solicitadas. O formulário é uma espécie de questionário que é preenchido pelo pesquisador à medida que o informante vai fornecendo as respostas. Deve ser preenchido com muita atenção, para não distorcer a informação que o pesquisado está fornecendo.

Inicialmente, utilizando fontes secundárias, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, quando foram levantados livros, teses, dissertações, artigos, jornais e revistas sobre o assunto em questão para direcionar a escrita dessa monografia. Os principais autores citados na pesquisa

foram: Chiavenato (2002), Portella (2001), Bergamini (1990), Coradi (1998), Marras (2002), Juran (1992), Masi (2000), Oliveira (2000), entre outros. Posteriormente, utilizando uma fonte primária, realizou-se uma pesquisa para identificar a opinião dos funcionários em relação à motivação e a qualidade da empresa objeto deste estudo. Explorando também outra fonte primária, foi realizada uma entrevista com o Gerente e Engenheiro Civil da empresa, que se dispôs a contribuir com o trabalho, analisando as políticas e ações na esfera motivacional e aspectos relacionados a qualidade presentes na Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda.

3.4 Coleta de dados

A coleta de dados é uma tarefa difícil, se constitui em uma fase de grande importância nos trabalhos científicos e é fundamental para o sucesso da pesquisa que se pretende realizar. Para o processo de construção de instrumento de coleta de dados, faz-se necessário conhecer as opções existentes para a melhor escolha do processo de coleta de dados, para alcançar os objetivos propostos da pesquisa (MATTAR, 1999).

Considerando os objetivos geral e específicos e ainda os tipos de pesquisas existentes, optou-se pelas técnicas de análise documental, observação direta e entrevistas com o Gerente e com os funcionários da empresa Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda., norteando dessa forma, a análise dos dados para a conclusão acerca da motivação e qualidade dentro da empresa. A opção pela entrevista se prende ao fato de ser um instrumento de coleta de dados bastante adequado para a obtenção das informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem e fazem (GIL, 1987). Yin (2001) afirma que para o estudo de caso, a entrevista é a fonte de informação mais importante. Os respondentes são informantes e são sempre fundamentais nesta forma de coleta de dados.

3.5 Censo

Segundo Mattar (1999), amostra é qualquer parte de uma população e amostragem é o processo de colher amostras de uma população e quando se deseja conhecer aspectos de uma população pode se fazer um censo, pesquisando todos os elementos da população ou pesquisando apenas uma amostra da população a partir da qual se estimam todos os dados da população o que

é chamado de pesquisa. Os censos das populações são realizados quando a população for pequena, quando os dados a respeito da população forem de fácil obtenção e estiverem semi-disponíveis em um cadastro de banco de dados computadorizados, quando os requisitos do problema em estudo impõem a obtenção de dados específicos de cada elemento da população e por fim por imposição legal.

No caso do presente estudo foi escolhida a forma censitária de coleta de dados por se tratar de uma organização de médio porte e estar contando no seu quadro de funcionários com 14 funcionários no setor de obras mais o Gerente e Engenheiro Civil da empresa, sendo assim de fácil acesso e obtenção dos dados pertinentes à realização da pesquisa e, conseqüentemente alcance dos objetivos.

3.6 Análise e interpretação de dados

Para Yin (2001), a análise e a interpretação dos dados representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação. A importância dos dados está em proporcionar respostas à investigação. Para o autor os dados são a matéria-prima da informação. Devem, portanto ser tabulados, codificados e a partir daí se extrair todas as informações possíveis e necessárias para a elaboração do relatório final da pesquisa.

Para Lakatos e Marconi (1991), análise e interpretação são coisas distintas, mas relacionadas entre si. Análise é a tentativa de explicar os fenômenos estudados, pode ser realizada em três níveis: Interpretação, que consiste na verificação das variáveis para ampliar os conhecimentos; Explicação, que esclarece a origem da variável; e Especificação que torna claro até que ponto as relações entre as variáveis são válidas. A interpretação é a atividade intelectual que procura dar significado às respostas, fazendo uma ligação com outros conhecimentos, é o significado do material apresentado em relação aos objetivos propostos e ao tema.

Assim sendo, após a conclusão das etapas anteriores do estudo metodológico, chega-se a etapa de análise e interpretação dos dados coletados. Nesse estudo os resultados coletados serão apresentados através de gráficos, tabelas e se necessário explicações sobre os dados publicados, no intuito de suprir todas as possíveis dúvidas e esgotar ao máximo o assunto, respondendo os objetivos específicos e conseqüentemente ao problema de pesquisa.

3.7 Limitações do trabalho

Como qualquer outro estudo teórico-empírico, esse trabalho possui algumas limitações no decorrer de sua execução. Uma limitação importante é o fato da empresa analisada estar a uma distância considerável do pesquisador (cerca de 600 Km) o que dificulta principalmente a observação direta das atitudes e ações cotidianas dos funcionários da Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda, prejudicando dessa forma uma análise mais aprofundada dos comportamentos e costumes dos trabalhadores da empresa.

Uma limitação vinculada ao aspecto tempo e distância se dá pelo fato de que, por motivos profissionais, o pesquisador somente pode estar realizando as entrevistas com os funcionários em períodos tidos como feriados e finais de semanas e que muitas vezes coincidem com viagens do funcionário e conseqüentemente ausência dele na entrevista. Com isso a coleta de dados necessita ser transferida ou em últimos casos terceirizada a secretária da empresa. Tudo isso ocasiona um prejuízo para a análise final do presente estudo.

Outra limitação interessante deve-se ao fato da presente pesquisa não apresentar um estudo aprofundado do setor, nem se quer ouvindo opiniões de outros empresários do ramo da construção civil, não podendo desta forma traçar parâmetros de desempenho nos quesitos motivação e qualidade a empresa Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda, muito menos auferir conclusões comparativas em relação à posição que a organização se encontra em relação à concorrência nesses quesitos mencionados acima.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta a empresa objeto do estudo, assim como suas características para que haja um maior entendimento do contexto onde foi realizada a pesquisa. Primeiramente será feita uma breve apresentação da empresa, abordando a origem, visão, missão, mercado de atuação, concorrentes, clientes e organograma.

4.1 Caracterização da Empresa

Figura 2: Logomarca da empresa



Fonte: Dados Primários

A Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda iniciou suas atividades em Julho de 2005 no município de Chapecó/SC atuando na prestação de serviços do ramo da Construção Civil e incorporação de imóveis. Analisando a expansão do setor, o aumento da demanda e contando com o privilégio de possuir na família com um profissional graduado em Engenharia Civil, a empresa composta por 4 sócios-irmãos aproveitou das oportunidades vigentes e ingressou no mercado imobiliário. Enquadra-se segundo Lei Federal nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 como empresa de médio porte, por possuir receita bruta anual superior a R\$1.440.000,00 (um milhão quatrocentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$12.000.000,00 (doze milhões de reais).

Tendo conhecimento da extrema concorrência do ramo e da quantia de imóveis existentes na região onde atua, a Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda tem como objetivo primordial firmar uma marca e um estilo próprio para o mercado. Até o momento, está com um empreendimento concluído e entregue no ano de 2007, um em execução e com futuros negócios a serem iniciados ainda no decorrer do vigente ano. Os sócios acreditam que se a empresa continuar a honrar seus compromissos, cumprir os prazos e manter uma relação de credibilidade e

confiança com o clientes-investidores e colaboradores, o crescimento sólido e contínuo será uma consequência natural e promissora para os futuros objetivos perseguidos pela empresa.

4.1.1 Visão

A visão, segundo Oliveira (1999) é o limite que os proprietários e executivos da organização conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo.

A empresa Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda tem como visão manter e ampliar sua atuação nas atividades na construção civil e para tal sabe que deve estar em sintonia com as necessidades do setor e estar atualizada com relação às novas técnicas construtivas, novos materiais e práticas de gestão. Consciente disso, a empresa sabe que necessita contar com profissionais qualificados e motivados a encarar desafios na busca pela qualidade de seus produtos e serviços.

4.1.2 Missão

A missão de uma empresa, segundo Oliveira (2005, p. 37) “é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar”.

A Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda tem definido a seguinte missão: Satisfazer completamente nossos clientes, parceiros e funcionários, em suas expectativas e exigências, demandando a todos muita segurança, confiabilidade e companheirismo em nossas relações. Para isso procura manter seu quadro de funcionários sempre motivado e convicto de sua importância para os objetivos organizacionais, demonstrando que a imagem e reputação da empresa para o público externo só será conquistada se as pessoas pertencentes à mesma façam por merecer.

4.1.3 Mercado de Atuação, Concorrentes e Clientes

Desde o início de suas atividades em julho de 2005, a empresa atua na cidade de Chapecó concentrada na execução de edificações residenciais e de salas comerciais. Possui como

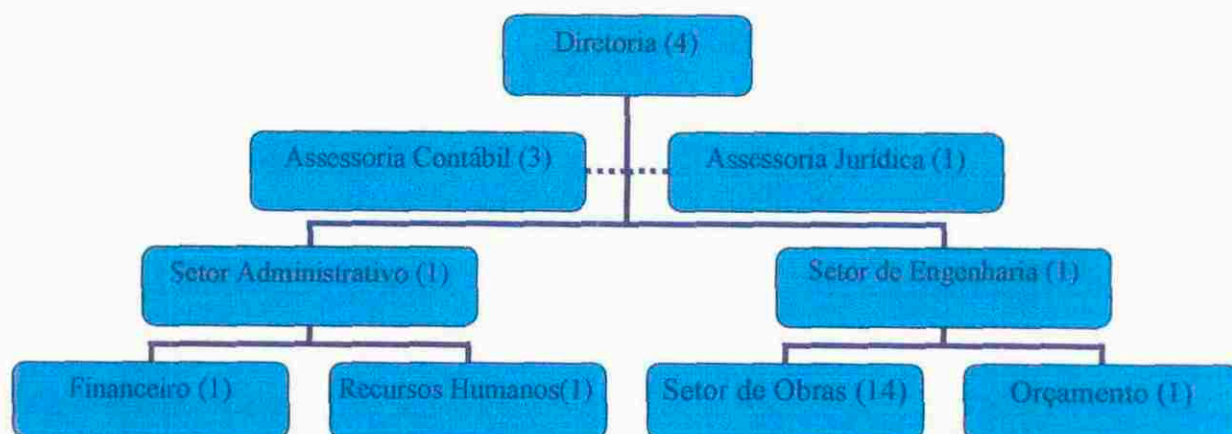
concorrentes diretos, empresas de construção civil da cidade e região que estão atuando no mercado onde a empresa está estabelecida. Podem-se citar algumas, como por exemplo: Construtora Catarinense Ltda, Construtora e Incorporadora Nostra Casa Ltda, Katedral Empreendimentos Imobiliários Ltda, Padrão Engenharia de Obras Ltda, Rotesma Engenharia e Construções Ltda, Scala Engenharia e Construtora, Santa Maria Imóveis. Procura atender ao cliente que estiver disposto a investir em qualidade de vida e em um imóvel com qualidade e conforto. Para isso a empresa tenta passar credibilidade e confiança a seus clientes na tentativa de atender suas expectativas e construir um bom negócio para ambos. O público-alvo da empresa concentra-se nos clientes A e B, sendo um público com perfil muito exigente, que procura investimentos de alta qualidade e que possam ter garantias de rendimentos a longo prazo.

No entanto, consciente da sua breve inclusão no setor da construção civil, a Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda, busca primeiramente construir seu nome como construtora diferenciada no ramo da construção civil na cidade de Chapecó e regiões vizinhas, para depois quem sabe, num futuro próximo, galgar posições no mercado e atingir resultados que possam creditar a empresa um lugar de destaque entre as construtoras inseridas no mercado.

4.1.4 Estrutura Organizacional

É de extrema importância que a empresa tenha definida sua estrutura organizacional, para que sirva como base para alcançar seus objetivos. Segundo Oliveira (2000), a estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas, ou seja, é uma ferramenta para alcançar situações almejadas na empresa. A figura a seguir apresenta o modo como a empresa está estruturada.

Figura 3: Organograma da empresa



Fonte: Dados primários.

O organograma da empresa está representado de maneira a auxiliar a análise dos processos e hierarquia da mesma.

4.2 Resultados da Pesquisa

Este item tem a finalidade de apresentar os resultados obtidos na pesquisa, baseados no referencial teórico e na tentativa de responder aos objetivos do presente trabalho. Para tanto foram consideradas as entrevistas com o Gerente e Engenheiro Civil da empresa, Sr. Alexandre Fiorini, e com os funcionários pertencentes ao quadro pessoal da mesma. O objetivo de entrevistar o Gerente da empresa foi para verificar a existência de ações e políticas na empresa no âmbito da qualidade e da motivação e quais as contribuições destas para o crescimento da empresa dentro do setor onde atua. Já, a entrevista com os funcionários baseou-se em visualizar a percepção que estes possuem das medidas existentes na empresa nas esferas acima mencionadas e suas participações para o êxito nos resultados organizacionais. Ao final do estudo de caso, também serão abordadas as percepções, opiniões e possíveis contribuições de todos para a implantação do PBQP-H (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat), tanto na visão da diretoria, como dos demais funcionários pertencentes ao quadro profissional da empresa.

4.2.1 As pessoas, a motivação e a qualidade na Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda

Em relação à motivação dos funcionários, muitas ações são realizadas pela empresa no intuito de tornar os funcionários integrantes efetivos da organização, mostrando a eles a importância que eles representam na construção com qualidade de produtos e serviços que a empresa oferece. Pode-se destacar, por exemplo, a autonomia, a liberdade e a responsabilidade que a empresa demanda a seus empregados. De acordo com o Sr. Alexandre Fiorini, por ser uma empresa familiar de médio porte, a Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda está sempre que possível preocupada em atender as exigências dos funcionários e superar suas expectativas. Procura-se realizar reuniões e debates para discutir assuntos de interesses de todos e minimizar que pequenos problemas se tomem grandes desordens. Para a empresa esse estilo de gestão exerce grande influência no comportamento das pessoas e conseqüentemente exerce influência sobre a motivação da força de trabalho e no equilíbrio emocional de toda a equipe.

A organização incentiva à ascensão de cargo do funcionário dentro da empresa. Para isso mostra ao funcionário que só depende dele a efetivação desta conquista. Balizando-se em indicadores de produtividade, engajamento, interesse e satisfação as tarefas de suas responsabilidades, a empresa premia o funcionário com a mudança de função e demais regalias inerentes a esta. Segundo o Sr. Alexandre Fiorini, após perceberem esta realidade acontecendo na prática com seus colegas, muitos funcionários mudam suas posturas e conseguem atingir metas que antes eram impensadas até mesmo pelo próprio empregado.

Com relação ao reconhecimento da força de trabalho de seus funcionários, A Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda por sua vez, busca valorizar a força de trabalho individual, pois acredita que dessa forma consegue satisfazer as necessidades de cada um e obter resultados para a organização como um todo. Na opinião do Engenheiro Alexandre, para que uma empresa possa permanecer viva e com saúde empresarial deve estar atenta à situação da sua força de trabalho, o que ela pensa, seus anseios e perspectivas e como está o seu comportamento psicológico, uma vez que na troca de objetivos pessoais e empresariais, empregado e empresa devem sair ganhando. Da mesma forma, segundo o Engenheiro, as organizações devem estar atentas para identificar qual tipo de ambiente podem proporcionar para estimular um desempenho melhor e mais eficaz do empregado. Por ser a motivação individual, a empresa deve ter habilidade suficiente para perceber, compreender e prever as reações das pessoas ao desempenhar suas

tarefas, para estimular os empregados a produzir mais e a desempenhar suas funções com eficácia. Quando questionado sobre a importância de propagar na empresa os objetivos corporativos, o Sr. Alexandre argumenta que a função de divulgar a organização quais são as metas desejadas e o que a empresa espera de cada um, é uma tarefa fundamental para o sucesso organizacional. Para isso realizam-se reuniões periódicas entre os membros da diretoria, repassando aos demais funcionários as diretrizes e resultados esperados tendo em vista os novos passos estabelecidos.

Benefícios financeiros e materiais atrelados ao alcance de metas e assiduidade no trabalho são medidas utilizadas pela empresa. A maioria dos funcionários, de acordo com o Engenheiro Alexandre, conseguem ao final do mês uma quantia superior a 100% do seu salário base. Na opinião dos trabalhadores este é um incremento muito importante no orçamento e que auxilia muito em suas obrigações no final de cada mês.

Confraternizações periódicas realizadas nas dependências da empresa com a presença da família dos colaboradores são vistas com bons olhos por todos dentro da organização. Para o Sr. Alexandre, o impacto positivo do clima interno na Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda é que mantém seu pessoal motivado, e trabalhar com pessoas motivadas na opinião dele, além de ser mais fácil, atrai novos funcionários para a empresa através do testemunho positivo dos atuais.

Na tentativa de manter íntegra a saúde e prevenir determinadas doenças a seus funcionários, a empresa assina anualmente convênio com Sinduscon/SC possibilitando consultas médicas e odontológicas gratuitas. Com isso auxilia o empregado na agilidade e praticidade para agendamento de consultas e principalmente por não representar nenhum ônus ao interessado. Segundo o Sr. Alexandre, após a adesão neste convênio, a empresa constatou uma queda significativa no absenteísmo dos funcionários que antes tinham que ficar muitas horas nas filas dos postos de saúde e hospitais, e depois de realizada a consulta recebiam atestados o que acarretava em muitos custos para a empresa e relaxamento por parte dos funcionários.

Portanto, de acordo com os relatos do Sr. Alexandre, visualiza-se claramente que a garantia da qualidade de seus produtos e serviços ofertados pela Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda é decorrente da motivação e participação de seu pessoal. As suas ações são orientadas para a gestão participativa e descentralizada, com desenvolvimento, valorização e segurança das pessoas. O compromisso é de toda a equipe que procura atender aos valores e objetivos da empresa. Por estar inserida na construção civil há pouco tempo, e ter conhecimento

de que este ramo é muito dinâmico e de forte concorrência, a empresa credita os resultados organizacionais de qualidade a motivação e ao comprometimento da equipe de trabalho.

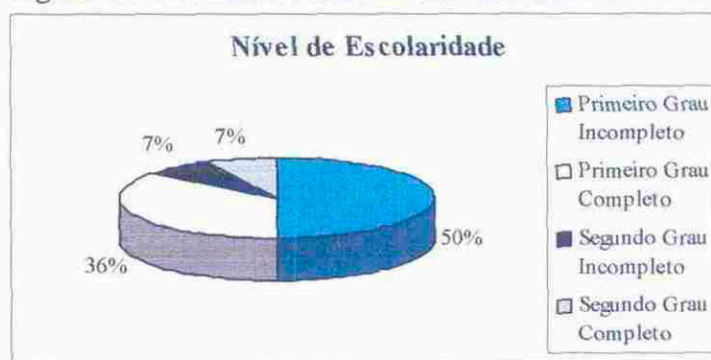
Com o intuito de demonstrar como está a relação empresa-funcionário da empresa Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda, realizou-se uma pesquisa através de entrevista com todos os funcionários. Os resultados são os seguintes:

Tabela 1: Nível de Escolaridade dos funcionários

Nível de Escolaridade	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Primeiro Grau Incompleto	7	7	50,00	50,00
Primeiro Grau Completo	1	8	7,14	57,14
Segundo Grau Incompleto	1	9	7,14	64,29
Segundo Grau Completo	5	14	35,71	100,00
Total	14		100,00	100,00

Fonte: Dados Primários

Figura 4: Nível de Escolaridade dos funcionários



Fonte: Dados Primários (2008)

Em relação aos níveis de escolaridade e função mostram alguns dados preocupantes em relação a Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda. Trata-se de um pessoal com baixa qualificação pessoal e exercendo funções profissionais que não exigem do funcionário maiores conhecimentos técnicos. Para se ter uma noção desta alarmante situação, o quadro de funcionários está disposto da seguinte forma: 6 serventes, 4 meio-oficiais, 2 carpinteiros, 1 pedreiro e 1 mestre de obras. Esses números só vêm a corroborar com a baixa escolaridade mencionada acima e gravar ainda mais a situação da empresa no quesito qualidade da mão-de-

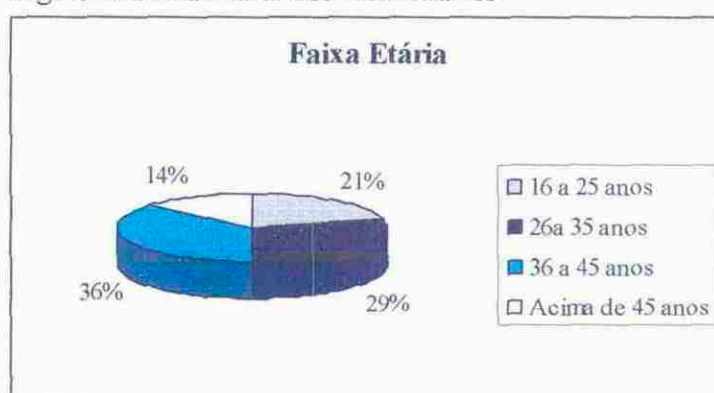
obra. Porém como relata o Engenheiro Civil da empresa, o Sr. Alexandre Fiorini, esses números expressam a realidade do setor, demonstrando na opinião dele uma demanda imensa para que instituições de ensino possam qualificar e treinar esse pessoal antes mesmo deles ingressarem no mercado de trabalho. Isso auxiliaria construtoras e beneficiaria a pessoa que estaria crescendo profissionalmente alinhado as estratégias corporativas. Neste intuito, a empresa oferta muitos cursos a seus funcionários que podem ser realizados ou no interior da própria empresa ou em instituições de ensino especializadas. A preocupação com estes aspectos se dá pelo fato que a empresa acredita que o nível de escolaridade impacta positivamente na qualidade dos produtos e serviços de toda e qualquer organização, pois como cita o Sr. Alexandre Fiorini, pessoas esclarecidas tomam-se diferenciadores mais fáceis e ágeis para o alcance da qualidade.

Tabela 2: Faixa Etária dos funcionários

Faixa Etária	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
16 a 25 anos	3	3	21,43	21,43
26 a 35 anos	4	7	28,57	50,00
36 a 45 anos	5	12	35,71	85,71
Acima de 45 anos	2	14	14,29	100,00
Total	14		100,00	100,00

Fonte: Dados Primários

Figura 5: Faixa Etária dos funcionários



Fonte: Dados Primários

Em relação à faixa etária do pessoal percebe-se que mais de 60% dos funcionários estão com 36 anos ou mais, mostrando uma certa maturidade em relação aos trabalhadores presentes na

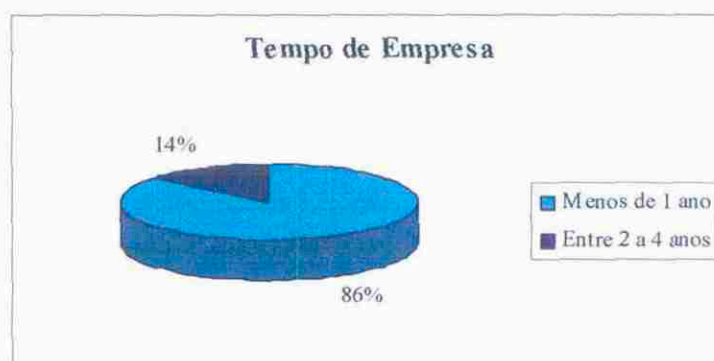
empresa atualmente. Isso pode trazer uma série de vantagens para a empresa, por se tratar de uma parcela de pessoas providas de experiências anteriores e com certa preocupação em relação a vagas no mercado de trabalho. Por isso, na opinião do Sr. Alexandre Fiorini, acredita-se que essas pessoas possam realizar seus serviços com mais afinco e determinação, mostrando mais postura e seriedade na relação trabalhista que está envolvido. Outro dado que pode contribuir com a questão maturidade do pessoal, refere-se ao aspecto estado civil dos funcionários. Têm-se na empresa 7 casados, 6 concubinatos (união não formalizada pelo casamento civil) e 1 solteiro. Porém, é necessário observar que para alcançar as vantagens proporcionadas por essa significativa maturidade dos funcionários é preciso que estes estejam motivados e interessados na realização de seus serviços, pois senão o que era para ser um grande benefício acaba se tornando um grave malefício para a organização.

Tabela 3: Tempo de trabalho na Empresa

Tempo de Empresa	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Sim	12	12	85,71	85,71
Às Vezes	2	14	14,29	100,00
Total	14		100,00	100,00

Fonte: Dados Primários

Figura 6: Tempo de trabalho na Empresa



Fonte: Dados Primários

Em relação ao tempo de empresa, constata-se que 86% dos entrevistados estão a menos de 1 ano na empresa e somente 14% estão entre 2 a 4 anos. Segundo o Sr. Alexandre muitos fatores

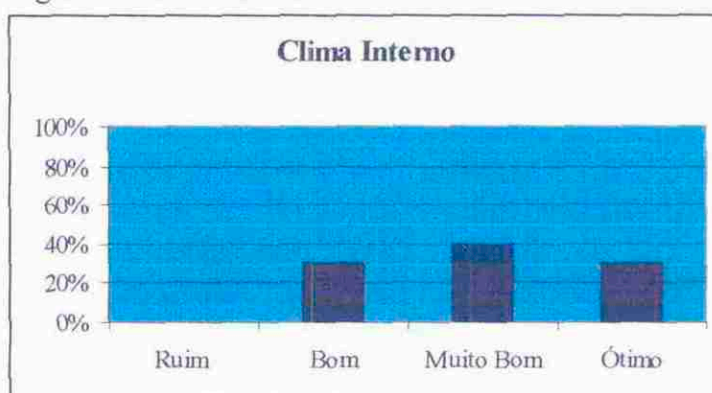
são responsáveis por essa diferença significativa. Um fator mencionado pelo Engenheiro foi à existência do seguro desemprego no Direito Trabalhista, onde, mesmo se tratando de um ato ilegal, o trabalhador assegurado busca outros serviços na informalidade para assim conseguir uma renda maior. Outro ponto destacado pelo Gerente deve-se ao fato da grande oferta de emprego existente na cidade e região demandando muitas oportunidades de trabalho. Percebe-se no momento uma expansão no mercado imobiliário e a existência de grandes corporações do ramo alimentício (frigoríficos) na região, onde em ambos os setores o perfil do profissional é semelhante. Dessa forma o *turn-over* do pessoal torna-se alto, a procura das empresas pela força de trabalho se torna elevado e a busca do funcionário por melhores condições justificam estes números acima expostos. Mesmo com essa difícil realidade, o Engenheiro Civil, menciona que muitos funcionários pertencentes ao quadro de pessoal atual da Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda já saíram da empresa e retornaram à mesma, demonstrando a possibilidade de existir algumas vantagens e qualidades que a empresa tem em relação as demais.

Tabela 4: Clima Interno

Clima Interno	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Ruim	0	0	0,00	0,00
Bom	4	4	28,57	28,57
Muito Bom	6	10	42,86	71,43
Ótimo	4	14	28,57	100,00
Total	14		100,00	100,00

Fonte: Dados Primários

Figura 7: Clima Interno



Fonte: Dados Primários

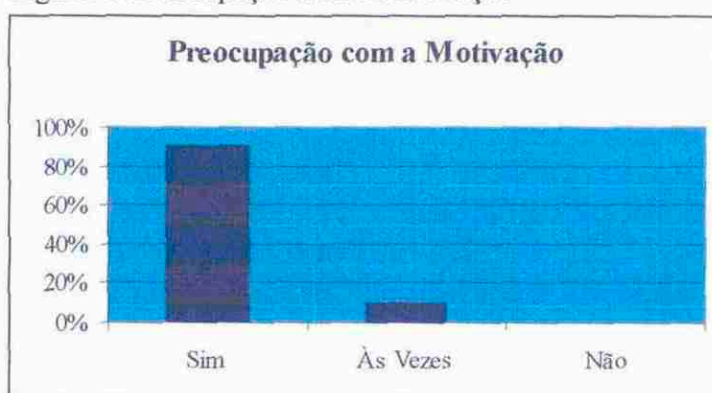
Em relação ao clima interno, a Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda possui resultados satisfatórios na percepção de seus funcionários. Dos entrevistados 30% disseram que o clima é bom, 40% percebem o clima como muito bom e outros 30% consideram o clima interno como ótimo. Para justificar estes índices, os entrevistados mencionaram as excelentes condições de trabalho que a empresa oferece, incluindo nesse aspecto o ambiente, as ferramentas e os materiais disponibilizados para a efetiva realização de suas tarefas. A relação entre eles também reflete os bons índices verificados acima. Para eles, a saudável relação verificada, deve-se ao fato de todos passarem a maior parte de seu dia envolvido com o trabalho e necessitarem da ajuda mútua para a concretização dos objetivos organizacionais. Nesse intuito Garvin (1992) propõe que o fracasso na maioria das empresas não está no uso incorreto da técnica e sim na maneira de lidar com as pessoas. Por sua vez, Dessler (1997) argumenta que funcionários comprometidos com a empresa tornam sua margem mais competitiva. Dessa forma, com o estreitamento dos laços de amizade e companheirismo dos funcionários verifica-se uma maior motivação dos profissionais em realizar seus serviços com níveis superiores de qualidade.

Tabela 5: Preocupação com a Motivação

Preocupação com a Motivação	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Sim	13	13	92,86	92,86
Às Vezes	1	14	7,14	100,00
Não	0	14	0,00	100,00
Total	14		100,00	100,00

Fonte: Dados Primários

Figura 8: Preocupação com a Motivação



Fonte: Dados Primários

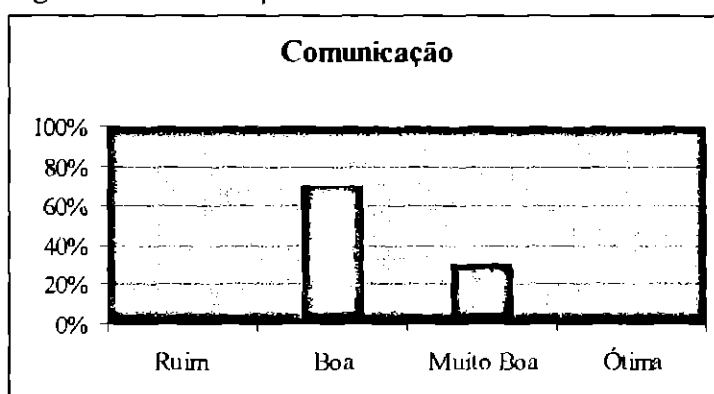
Connellann (1984) argumenta que se os indivíduos estiverem motivados, seu desempenho seria de acordo com o nível de responsabilidade requerida pela função. A motivação é o efeito crescente da “força motriz” da participação do empregado, do seu compromisso duradouro com a instituição. Para Gravin (1992) cada pessoa consagra mais tempo em atividades para as quais estão motivadas. A Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda, por sua vez, está cada vez mais convicta que pessoas motivadas são mais eficientes e por isso trabalha no intuito de estimular seus funcionários para execução qualificada de seus trabalhos. Para isso, conforme mencionado no início do presente estudo de caso, a empresa realiza diversas ações na tentativa de alcançar pleno êxito nas questões que envolvem a motivação do seu quadro de funcionários. Na opinião dos funcionários, 90% consideram que a empresa está realmente preocupada com a motivação deles, e 10% disseram que a empresa às vezes se preocupa com as devidas questões motivacionais. Os funcionários mencionaram que os benefícios oferecidos pela empresa, como por exemplo, a possibilidade de ascensão no cargo, e os convênios com sindicatos para realização de consultas médicas e odontológicas gratuitas, entre outros, e a boa relação entre empresa-funcionários motivam a cada um mostrar resultados positivos e a alcançar metas que muitas vezes antes eram tidas como impossíveis de se atingir. Outro ponto destacado como motivador pelos entrevistados são as freqüentes confraternizações realizadas nas dependências da própria empresa contando inclusive com a presença das famílias dos funcionários. Segundo o mestre de obras da construtora, é gratificante estar mutuamente reunido com os colegas de trabalho e com integrantes de suas famílias, se divertindo e conversando assuntos que não dizem respeito do dia-dia de suas vidas. Na opinião dos demais entrevistados, é muito importante ver a presença de toda a diretoria nas confraternizações, pois na visão deles demonstra muito interesse e respeito que os diretores têm perante a seus colaboradores e a empresa como um todo.

Tabela 6: Comunicação dos funcionários

Comunicação	Freqüência Absoluta	Freqüência Absoluta Acumulada	Freqüência Relativa (%)	Freqüência Relativa Acumulada (%)
Ruim	0	0	0,00	0,00
Boa	10	10	71,43	71,43
Muito Boa	4	14	28,57	100,00
Ótima	0	14	0,00	100,00
Total	14		100,00	100,00

Fonte: Dados Primários

Figura 9: Comunicação dos funcionários



Fonte: Dados Primários

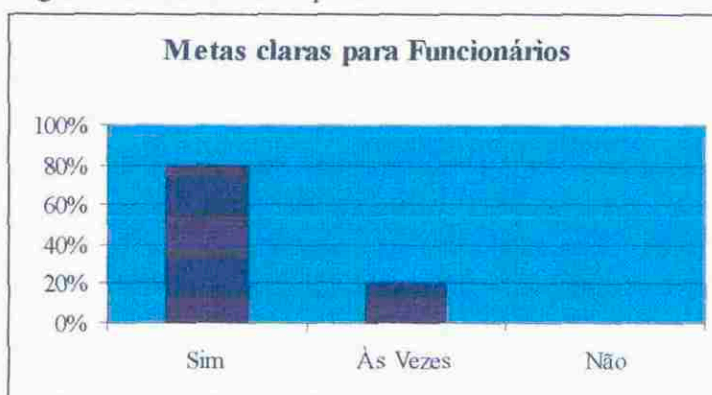
Chanlat (1996, p.37) argumenta que “a comunicação é uma interação, um conjunto de disposições verbais e não verbais que se encarregam de exprimir, traduzir, registrar, de dizer o que uns querem comunicar aos outros durante uma relação”. De acordo com os dados coletados, 70% dos entrevistados mencionam que a comunicação entre os funcionários é considerada boa, enquanto 30% qualificam-na como sendo muito boa. Isso demonstra que a preocupação que a empresa tem em fazer com que cada funcionário saiba o significado do seu trabalho para a organização e porque é necessário fazer certo da primeira vez causam impactos positivos na percepção dos trabalhadores. De acordo com os funcionários esses esclarecimentos são muito benéficos na medida que conseguem resolver os problemas quando ainda são pequenos não deixando com que eles possam se tornar grandes pesadelos para todos. Eles se mostraram muito satisfeitos em relação à empatia que os diretores têm perante as suas atitudes. Na opinião dos trabalhadores, a Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda, por se tratar de uma empresa de médio porte e contar com um quadro de funcionários enxuto, tem a facilidade de manter um relacionamento mais próximo com os trabalhadores e resolver seus problemas individualmente, não deixando que problemas particulares se tornem obstáculos para toda organização. Procedendo dessa maneira, a Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda tem a tranquilidade de ter uma equipe bem informada, favorecendo o alcance dos objetivos e o cumprimento das metas da empresa.

Tabela 7: Metas claras para os funcionários

Metas claras para os Funcionários	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Sim	11	11	78,57	78,57
Às Vezes	3	14	21,43	100,00
Não	0	14	0,00	100,00
Total	14		100,00	100,00

Fonte: Dados Primários

Figura 10: Metas claras para os funcionários



Fonte: Dados Primários

Crosby (1986) argumenta que garantir a qualidade é de certa forma induzir as pessoas a fazer melhor tudo aquilo que devem fazer. Para isso a transparência das metas deve atingir toda hierarquia da organização. Seguindo esta linha de pensamento, Juran (1992) argumenta que as metas devem ser desdobradas para atingir todos os níveis da empresa. Com metas claras os alvos ficam mais fáceis de serem alcançados, todos sabem para onde caminhar. A Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda tem a consciência que para uma organização contemporânea possa vir a conquistar algum lugar de destaque no cenário atual de hiperconcorrência, necessita possuir um pessoal engajado, responsável e conhecedor de sua importância em relação ao todo. Nesse intuito, percebe-se que 80% do pessoal entrevistado responderam que a propagação das metas e objetivos da organização são percebidos claramente por todos e 20% dos funcionários destacaram que em algumas situações encontra-se dificuldade em visualizar a meta almejada pela empresa. Na opinião dos funcionários é de suma importância conhecer aonde se está caminhando e qual o

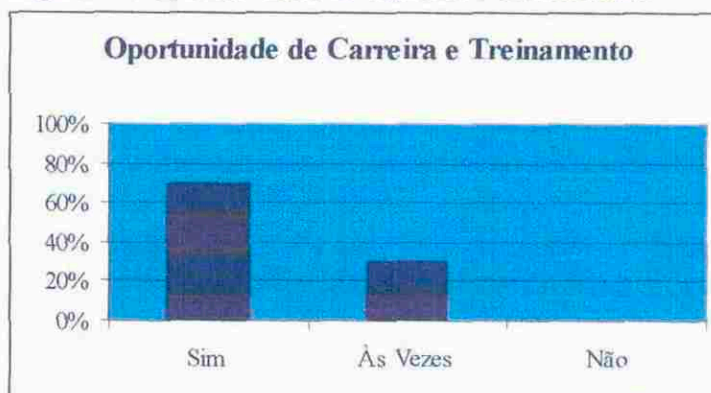
rumo que deve ser seguido para consecução dos objetivos pessoais e profissionais. Com isso, segundo os trabalhadores, a pessoa se sente parte integrante da empresa e orgulha-se quando da efetiva realização de seu trabalho. Muitos destacaram que nas empresas que já haviam trabalhado não existia esta postura de divulgação das metas e apreciação de resultados, o que acarretava em inúmeros re-trabalhos e grandes desperdícios.

Tabela 8: Oportunidade de Carreira e Treinamento

Oportunidade de Carreira e Treinamento	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Sim	10	10	71,43	71,43
Às Vezes	4	14	28,57	100,00
Não	0	14	0,00	100,00
Total	14		100,00	100,00

Fonte: Dados Primários

Figura 11: Oportunidade de Carreira e Treinamento



Fonte: Dados Primários

Em relação aos aspectos de carreira e treinamento, percebe-se que 70% dos entrevistados visualizam a oportunidade ofertada pela empresa, enquanto 30% demonstram certa dúvida em relação a esses aspectos. Dessa forma, no intuito de aumentar a produtividade, suprir as carências e auxiliar no crescimento profissional do trabalhador a Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda realiza frequentemente treinamentos e capacitações dos funcionários na própria dependência ou em instituições de ensino e aprendizagem, como se destacam o Senai, Senac e Seconci/SC. Na visão dos funcionários estes cursos servem de alavanca para a ascensão no cargo, pois depois de

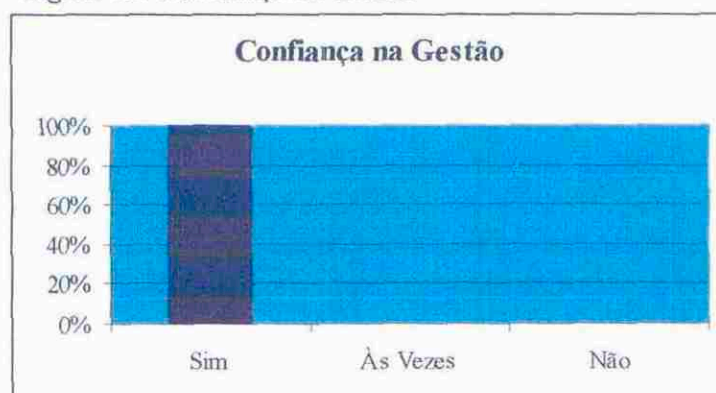
realizado o treinamento o profissional estará com um aparato conceitual e experimental elevado e poderá vir a assumir outras funções e novos desafios. Muitos funcionários confirmaram que as participações nos cursos já renderam muitos benefícios e recompensas para eles na organização, como aumento de salário, ascensão no cargo e reconhecimento público por parte da diretoria da empresa.

Tabela 9: Confiança na Gestão

Confiança na Gestão	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Sim	14	14	100,00	100,00
Às Vezes	0	14	0,00	100,00
Não	0	14	0,00	100,00
Total	14		100,00	100,00

Fonte: Dados Primários

Figura 12: Confiança na Gestão



Fonte: Dados Primários

Possuir a confiança na gestão é uma preocupação inerente a qualquer organização independente do ramo aonde está inserida. Contudo, conforme os dados coletados, visualiza-se que a Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda pode-se despreocupar a respeito desse aspecto. Dos entrevistados 100% demonstram total confiança na gestão da empresa. Mesmo possuindo salários considerados baixos em comparação aos parâmetros nacionais e regionais, porém com remuneração igual a do setor, muitos creditam a forma de gerir da Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda a maior fonte motivadora de suas atitudes no trabalho. De acordo com o mestre de obra, a empresa possui uma forma de controle das atividades que ao invés de coagir os

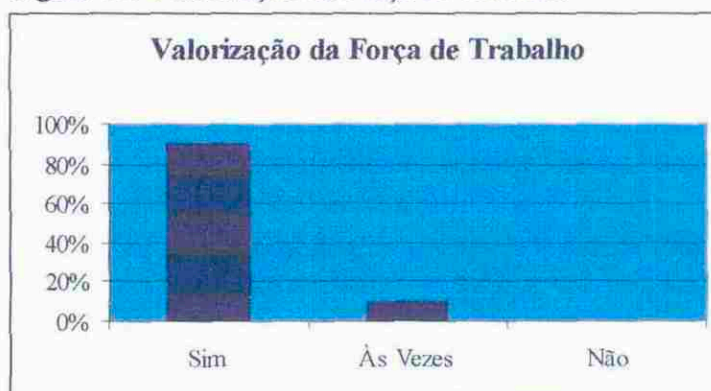
funcionários com demasiadas pressões e cobranças a organização procura delegar funções e ouvir opiniões antes de tomar precipitadas decisões. Percebe-se na declaração dos funcionários que a gestão é participativa e objetiva atender as exigências e necessidades da maioria. Visualiza-se também, nas ações do cotidiano a facilidade do empregado em suprir suas dúvidas ou expressar seus descontentamentos com os diretores da empresa, na tentativa de esclarecer os problemas no momento certo e da maneira mais correta possível.

Tabela 10: Valorização da Força de Trabalho

Valorização da Força de Trabalho	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Sim	13	13	92,86	92,86
Às Vezes	1	14	7,14	100,00
Não	0	14	0,00	100,00
Total	14		100,00	100,00

Fonte: Dados Primários

Figura 13: Valorização da Força de Trabalho



Fonte: Dados Primários

Com relação ao quesito valorização da força de trabalho, 90% dos entrevistados relataram que realmente sentem-se valorizados pela empresa. Já 10% disseram que está valorização acontece em algumas ocasiões e não é generalizada. Nesse intuito, os próprios funcionários da Fiorini Construtora e incorporadora Ltda declararam que quando é determinada uma meta para a organização alcançar, e esta é cumprida com êxito, bonificações e manifestações públicas de reconhecimento são realizadas pelos diretores da empresa. De acordo com o mestre de obras, é muito gratificante visualizar a cobrança existente entre os próprios funcionários na tentativa de

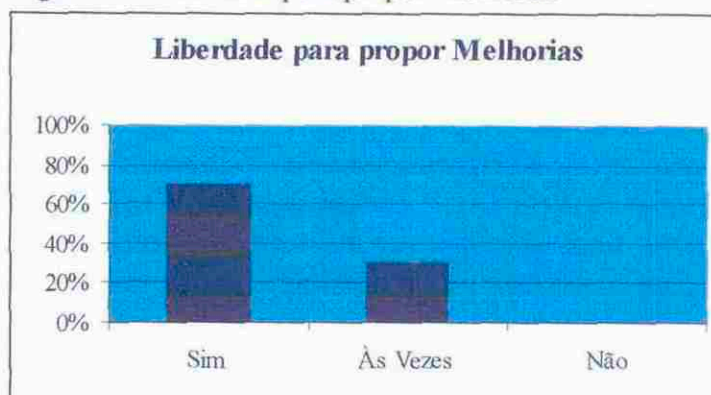
alcançar os objetivos pré-estabelecidos pela empresa. Na visão dos demais entrevistados, a valorização da força de trabalho é um item decisivo para a escolha do local de trabalho por parte do funcionário. Nesse propósito, os entrevistados relataram que a Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda está sempre preocupada com o funcionário, tanto dentro como fora da organização, demonstrando muito respeito e empatia com seus funcionários.

Tabela 11: Liberdade para propor Melhorias

Liberdade para propor Melhorias	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Sim	10	10	71,43	71,43
Às Vezes	4	14	28,57	100,00
Não	0	14	0,00	100,00
Total	14		100,00	100,00

Fonte: Dados Primários

Figura 14: Liberdade para propor Melhorias



Fonte: Dados Primários

Dos entrevistados, 70% confirmaram que existe a possibilidade de se propor melhorias e liberdade de expressar opiniões no interior da empresa. Já, 30% dos funcionários relataram que em alguns momentos essa conduta possui algumas restrições. Na visão da Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda, as pessoas motivadas são mais participativas e contribuem com mais idéias, o que gera um diferencial para a empresa em termos de melhoria de produtos e no ambiente de trabalho. Na opinião dos funcionários, para que essa motivação seja obtida, em contrapartida, a empresa deve fornecer aos seus empregados não só o que é esperado dela, mas também

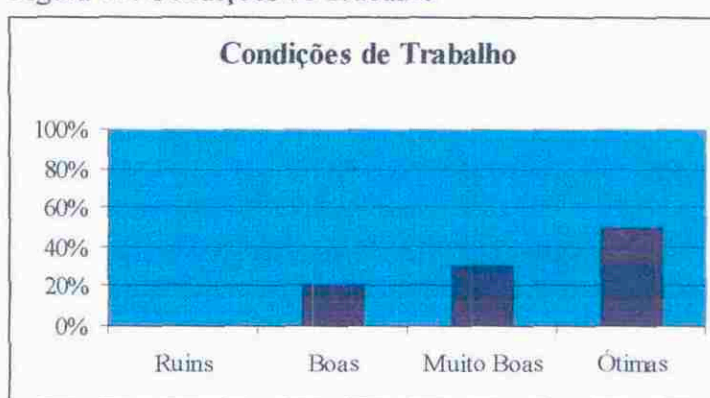
elementos que façam com que eles percebam que suas contribuições para o processo produtivo receberão também recompensas diferenciadas. Inclusive, os entrevistados mencionaram que algumas idéias sugeridas por eles estão vigorando ainda hoje na empresa, o que demonstra a liberdade proporcionada pela empresa e o entusiasmo por parte dos funcionários em recomendar melhorias. Para a empresa, essa espontaneidade e interesse pela melhoria, percebida nas opiniões dos trabalhadores, só tende a fomentar as relações trabalhistas e solidificar o crescimento da organização. Transformar em atitudes concretas as idéias dos funcionários auxilia na motivação destes e benefícios futuros a todos.

Tabela 12: Condições de Trabalho

Condições de Trabalho	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa Acumulada (%)
Ruins	0	0	0,00	0,00
Boas	3	3	21,43	21,43
Muito Boas	4	7	28,57	50,00
Ótimas	7	14	50,00	100,00
Total	14		100,00	100,00

Fonte: Dados Primários

Figura 15: Condições de Trabalho



Fonte: Dados Primários

A Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda está consciente que para ter o direito de cobrar resultados duradouros de seus funcionários necessita dar a eles plenas condições de trabalho. Para

isso é necessário que a higiene e segurança do ambiente organizacional, as ferramentas e máquinas para a realização das tarefas, os EPI's (Equipamentos de Proteção individual), os EPC's (Equipamentos de Proteção Coletiva) e os materiais necessários para a execução dos trabalhos, estejam sempre revisados e atualizados conforme necessidade e exigências da empresa. Na percepção dos funcionários, a Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda realmente coloca em prática este seu discurso de responsabilidade com a Qualidade de Vida nas relações de trabalho. Segundo suas opiniões, 20% mencionam que as condições de trabalho são boas, 30% consideram como sendo muito boas e 50% mencionaram que as condições proporcionadas pela empresa para a efetiva execução de seus trabalhos são ótimas. Os entrevistados relatam que a organização, na tentativa de manter íntegra a saúde de seus funcionários, previne-se sempre que possível do surgimento de causas que possam se transformar em acidentes de trabalho e conseqüências desastrosas para todos. De acordo com eles, a cobrança da empresa em relação à correta utilização de EPI's e EPC's e o cuidado no manuseio e utilização das ferramentas é muito grande. Estas cobranças, segundo relatos, são feitas primeiramente através de advertências, orais e escritas, e podendo chegar até o cancelamento do contrato de trabalho do funcionário que desrespeitar as normas vigentes. Para os trabalhadores, no começo de seus vínculos trabalhistas com a Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda, esta conduta de constantes cobranças eram tidas como impróprias e sem sentido, porém, com o passar do tempo visualizaram a importância e a valia que estas exigências representam para suas vidas.

4.2.2 Percepções, opiniões e contribuições em relação ao PBQP-H

Este subitem da análise dos dados coletados tem o intuito de apresentar o resultado da entrevista com o Gerente da empresa para a verificação dos objetivos e percepções da mesma com a implantação do PBQP-H (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat).

O quadro abaixo apresenta as respostas do Gerente da empresa, Sr. Alexandre Fiorini, referentes às perguntas sobre qualidade contidas no anexo 1 deste trabalho.

Quadro 7 – Entrevista com o Gerente da Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda

QUESTÕES	RESPOSTA DO ENTREVISTADO
Objetivo com a implantação do PBQP-H	➤ Atender às necessidades do mercado, no quesito qualidade e durabilidade, tendo em vista o nível de exigência da clientela atual.
Conceito de PBQP-H para a empresa	➤ Programa que acompanha e controla todos os materiais e serviços de uma obra, objetivando a melhoria no produto final.
Retorno esperado com a implantação do PBQP-H	➤ Evitar o re-trabalho, minimizar os desperdícios, qualificar os funcionários para satisfazer as necessidades dos clientes e conquistar novos mercados.
Quanto ao crescimento possível da empresa com a implantação do programa	➤ A empresa garante não estar buscando primeiramente um grande crescimento, quer apenas manter a fidelidade de seus clientes, oferecendo produtos que atendam às suas expectativas.
Se haverá maior competitividade em virtude da implantação do programa	➤ O Sr. Alexandre acredita sim, na maior competitividade advinda com a implantação do Programa, pois estará abrangendo todos os processos, da matéria-prima ao produto final.
Quanto à resistência por parte dos funcionários	➤ O Sr. Alexandre considera ser comum a resistência às mudanças por parte dos funcionários, mas, por outro lado, acredita que todos saberão da necessidade do programa para a empresa e da importância da contribuição de cada um para o alcance dos objetivos organizacionais.
Se haverá um aumento na qualidade dos produtos e serviços.	➤ Todos os materiais serão vistoriados e controlados, reduzindo assim a possibilidade de erros e conseqüentemente maximizará a qualidade dos produtos e serviços da empresa.
Responsável pela implantação e manutenção do programa.	➤ Conforme o entrevistado, caberá a todos a responsabilidade para o sucesso da implantação e manutenção do programa, e dependerá da motivação deles para o alcance deste êxito.
Sobre os treinamentos necessários	➤ De acordo com o entrevistado, várias pessoas realizarão os treinamentos aos funcionários, dentre eles destacam-se: o próprio Engenheiro da empresa, Senai, Sinduscon/SC e consultores especializados.

Fonte: Dados primários

Percebe-se claramente nos relatos do Sr. Alexandre, que a implantação do PBQP-H pela Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda virá a corroborar muito para atingir o principal objetivo que a empresa tem no atual momento, que é o de fixar a marca da empresa no setor de construção civil e conseguir atender plenamente as necessidades de seus clientes com qualidade e responsabilidade. Em virtude disso, a construtora está ciente que para conquistar seu espaço em um ramo tão disputado como este, com inúmeros indicadores que diferenciam um empreendimento a outro, necessita oferecer serviços com qualidade e diferenciação. Dessa forma, o PBQP-H irá aprimorar os processos e suprirá as carências que a empresa tem no âmbito da qualidade.

Na visão do Sr. Alexandre, o grande desafio para a efetiva implantação do programa é a conscientização dos funcionários a respeito dos reais resultados e conseqüências que o programa pode trazer para a vida deles e para o futuro da organização. Com este propósito, a empresa investirá em treinamentos e qualificação de seus funcionários baseados na metodologia do PBQP-H, possibilitando que todos possam acompanhar o passo-a-passo do programa através do material que cada participante irá receber no início do curso. Isso proporcionará maior contato do funcionário com o programa e a possibilitarão mudanças mais brandas nos hábitos e atitudes atuais dos trabalhadores. Em resumo, a empresa está ciente que a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa passa obrigatoriamente pela colaboração e comprometimento de seus funcionários, e mantê-los conscientes disso é a principal meta da empresa hoje.

Para saber das percepções e opiniões dos funcionários com relação ao PBQP-H foram feitas algumas perguntas que estão descritas no quadro a seguir e contidas no anexo 2 deste trabalho:

Quadro 8 – Entrevista com os funcionários da Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda

QUESTÕES	RESPOSTAS DOS FUNCIONÁRIOS
Conceito de Qualidade	☛ Os entrevistados responderam que Qualidade é fazer algo bem feito e que acompanhe todo o processo, necessitando da cooperação de todos e condições de trabalho que possibilitem a efetiva realização.
Importância da Qualidade	☛ Os funcionários afirmaram que é importante por causa da confiança que se tem na empresa, durabilidade do produto e garantia que as pessoas terão quando comprarem o produto.

Contribuição de cada um	☛ Os trabalhadores responderam que contribui fazendo o serviço bem feito, do começo ao fim, enfatizando sempre que para que o trabalho saia bem feito é preciso ambiente limpo, bons materiais e boa vontade de cada um.
Obtenção da Qualidade	☛ Na opinião dos funcionários a obtenção da Qualidade é uma consequência natural de vários fatores: realização do trabalho bem feito, boa relação entre empresa-funcionários, utilização de materiais de qualidade e cobrança mútua para que tudo saia conforme pré-determinado.
Participação de Todos	☛ Todos foram unânimes em afirmar que a colaboração de todos é essencial para a realização do trabalho, onde todos devem buscar executar a tarefa da melhor forma possível.
Qualidade na Empresa	☛ Para a maioria dos entrevistados a qualidade dentro da empresa está boa, mas na visão do mestre de obras, a organização necessita contratar pessoas mais qualificadas e que já possuem maiores conhecimentos sobre atividades inerentes ao ramo da construção civil.
Sobre Programas de Qualidade	☛ Todos os funcionários, alguma vez pelo menos, já ouviram falar e para eles um programa de qualidade está relacionado à melhoria da obra e produtos, limpeza e organização.
Sobre o PBQP-H	☛ Todos já ouviram falar e afirmaram que se trata de um programa para diminuir custos, melhorar a qualidade dos serviços e manter bem organizado a obra, usando os equipamentos de forma correta. Para eles é um programa muito completo, porem complexo de ser totalmente executável.
Contribuição para Implantação do Programa	☛ Todos afirmaram que irão contribuir da melhor forma possível para a implantação do programa, colaborando como que for necessário, evitando assim, em ter que fazer o serviço novamente. Para eles, além da organização ganhar mais prestígio no setor, eles serão mais reconhecidos por todas empresas onde forem trabalhar. Muitos comentaram também da possibilidade que estão tendo para aumentarem sua qualificação e conhecimento em relação a suas tarefas desempenhadas.
Participação nos Treinamentos	☛ Todos pretendem participar dos treinamentos, alguns para melhorar sua capacitação e ter um desenvolvimento pessoal maior, outros para dar

	sugestões e idéias visando melhorar a qualidade dos serviços.
--	---

Fonte: Dados primários

De acordo com as respostas dos funcionários dispostas no quadro acima, pode-se afirmar que o pessoal está consciente da importância que a qualidade na construção civil tem para todos. Eles mencionam o grande ganho que a empresa pode conquistar com a efetiva implantação do programa e conseqüentemente o que isto representa para os objetivos pessoais de cada um. Apesar de afirmarem possuir conhecimento em relação a programas de qualidade, inclusive sobre o PBQP-H, nota-se visivelmente muitas dúvidas e incompreensões em relação a algumas etapas presentes no programa. Nesse propósito, destaca-se a menção que os funcionários fazem em relação à complexidade do programa e a dificuldade de conseguir executá-lo por completo.

Porém, é muito importante frisar o fato de que todos os funcionários, independente da complexidade e das dificuldades acarretadas, se colocam a disposição em participar e contribuir para a conquista deste selo da qualidade tão ambicionado pela empresa.

Percebe-se, após as entrevistas com o Gerente, Sr. Alexandre Fiorini e com os demais funcionários da organização as opiniões e percepções em relação ao PBQP-H estão convergindo. Apesar das incertezas que ainda estão visivelmente presentes na percepção dos funcionários, nota-se na empresa uma pré-disposição de todos para a efetiva implantação do programa. Na visão da empresa, acredita-se que com o desenrolar do programa, atrelado com a ocorrência dos treinamentos e visita de consultores habilitados no canteiro de obra, corrigindo e alertando sobre como proceder corretamente na realização das atividades, manuseio e armazenamento de materiais, as dúvidas serão solucionadas e o programa irá vigorar em todos seus âmbitos.

No entanto, para que a Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda possa gozar de bons resultados, deve fornecer a seus funcionários condições para que possam realizar seus trabalhos motivados e focados nos objetivos propostos. Para isso, necessita ouvir opiniões e idéias dos funcionários na tentativa de aprimorar os processos e preencher as possíveis lacunas existentes na organização. Somente assim, demonstrando para o funcionário a sua importância na consecução dos objetivos do programa e obtendo dele esta percepção favorável a empresa pode ter esperança no bom encaminhamento para a implantação do PBQP-H.

4.3 Ações corretivas propostas

Tendo em vista tudo aquilo que foi mencionado no estudo de caso da presente pesquisa em relação às ações motivacionais existentes na empresa e sobre o PBQP-H, a partir dos relatos do Engenheiro Civil da Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda, Sr. Alexandre Fiorini e das percepções e opiniões dos 14 funcionários pertencentes ao quadro pessoal da empresa sobre estes aspectos, chega-se ao momento de proferir algumas ações corretivas, no intuito de auxiliar a empresa em determinadas carências percebidas no decorrer do trabalho e possibilitar a melhora de todo o processo organizacional.

Um ponto muito destacado, tanto na visão da diretoria como dos funcionários, e que precisa ser rapidamente solucionado na opinião de todos, é a deficiência que a empresa possui em relação a profissionais com maior nível de qualificação em relação às atividades exercidas na construção civil. Uma alternativa válida que a empresa pode tomar para suprir esse problema é realizar cadastro junto ao SINE/SC (Sistema Nacional de Emprego) do Estado, demonstrando o perfil de funcionário pretendido e as perspectivas que este terá se pretender ser funcionário da Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda.

Da mesma forma, de acordo com os dados coletados, constata-se uma rotatividade muito grande no quadro de funcionários da empresa, tendo em vista que 86% dos trabalhadores estão na empresa a menos de 1 ano. Este aspecto, além de ser muito oneroso para a empresa que arca com todos os processos de admissão e demissão do profissional e não por não poder confiar na estabilidade do seu quadro pessoal, não acarreta em boas referências ao trabalhador. Nesse intuito, na tentativa de poder contar por mais tempo com a força de trabalho do funcionário e não possuir muita oscilação no seu plantel de funcionários, uma medida conveniente por parte da empresa seria estipular uma espécie de 14º salário ao trabalhador que permanecesse por um prazo de no mínimo um ano na empresa.

Em relação ao PBQP-H, por existir ainda muita confusão por parte dos funcionários em relação à função desempenhada por eles na implantação do programa, propõe-se que paralelamente aos treinamentos realizados com a presença de todos os funcionários, seja feita também uma qualificação particular com o mestre de obras da empresa, para que este possa estar ciente dos procedimentos exigidos em cada etapa do programa e os resultados estabelecidos pela empresa. Dessa forma, por ele estar diariamente em contato com os demais funcionários e muitas

vezes ter mais empatia com alguns funcionários do que o próprio Engenheiro possa estar cobrando maior atenção e acurácia na realização das tarefas pelo restante dos trabalhadores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hoje, qualidade é um termo que passou a fazer parte do jargão das organizações, independentemente do ramo de atividade e abrangência de atuação pública ou privada. A principal diferença entre a abordagem do início do século XX e a atual, é que a qualidade está relacionada às necessidades e aos anseios dos clientes. Seja qual for o porte da empresa, observam-se programas de qualidade e de melhoria de processos na maioria dos setores econômicos.

Não importa fazer os melhores produtos com os melhores processos, se o que se faz não vai ao encontro do consumidor, razão de ser de todos os resultados organizacionais. A similaridade funcional, e até mesmo de desempenho, dos produtos e bens de consumo é cada vez maior. Por isso, é preciso estar bastante sintonizado com os colaboradores, pois a qualidade hoje está muito mais associada à percepção de excelência nos serviços. E quando se fala em serviços está-se falando basicamente de pessoas. O elemento humano e sua qualidade representam o grande diferencial contemporâneo. Assim, prover treinamento e qualificação adequados, por exemplo, pode significar o êxito do negócio.

Tendo em vista este cenário extremamente competitivo, a presente pesquisa realizada junto a Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda, buscando identificar e confirmar a participação dos fatores motivacionais para o alcance da qualidade, vem a contribuir com algumas conclusões interessantes a respeito desses aspectos. Primeiramente, analisando o perfil sócio-econômico dos funcionários da empresa, percebem-se alguns dados alarmantes. Constata-se baixa qualificação profissional dos trabalhadores, média de idade relativamente alta e grande parte dos funcionários (86%) com pouco tempo de empresa. Esses dados, segundo o Sr. Alexandre, refletem a difícil realidade que o ramo da construção civil, em expansão na região, convive no presente momento. São índices preocupantes que necessitam de atitudes concretas de toda a organização para que não possam representar prejuízos organizacionais. Nesse contexto, a Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda visando minimizar essas dificuldades e valorizar seus funcionários realiza diversas ações tendo em vista os desejos individuais e conseqüentemente os interesses de toda a organização.

Visualizam-se ações na esfera da saúde dos funcionários, através da assinatura de convênios junto a sindicatos do setor na tentativa de agilizar o agendamento de consultas e

manter íntegra a saúde dos trabalhadores; ações na esfera econômica através de concessão de benefícios atrelados ao rendimento e assiduidade do funcionário as tarefas a ele delegadas; ações na esfera social através de diversas confraternizações realizadas na empresa com a presença de funcionários e seus respectivos familiares; ações no âmbito profissional dos trabalhadores através do incentivo e da cobrança na realização de treinamentos e qualificações em instituições especializadas; e diversas ações motivacionais através do reconhecimento público da empresa em retribuir os resultados alcançados com a emancipação no cargo e demais regalias referentes a este nova função assumida pelo funcionário que conquistou esse privilégio. Enfim, através dessas atitudes, a Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda procura suprir as carências e superar as expectativas de seus funcionários na tentativa de com o comprometimento e engajamento deles a empresa possa conquistar merecidas e duradouras conquistas em toda sua história.

Da mesma forma, percebe-se claramente a liberdade dos funcionários em propor melhorias nos processos da organização, resultando em determinação do pessoal envolvido na geração da qualidade dos serviços e na fidelização dos clientes em relação à empresa. Visualiza-se que este estilo de gerir presente na empresa, estreita as relações de trabalho e motiva ainda mais os trabalhadores. Esta valorização da força de trabalho, na visão da empresa, tem o intuito de demonstrar ao funcionário o quanto ele é fundamental na produção com qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa e que sem ele isso seria impossível de conquistar.

Outro ponto a destacar é a eficaz comunicação existente na empresa, onde os funcionários estão sempre sendo atualizados em relação às metas pré-estabelecidas pela empresa e dos benefícios atrelados em relação ao possível alcance destas. Acredita-se com isso, que se todos estiverem cientes da sua parte em relação ao todo e do alvo a ser atingido, os objetivos são conseqüências naturais na organização. Nesse intuito, a Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda tem em mente que para ter o direito de cobrar resultados ela deve dar ótimas condições de trabalho, exigindo dos fornecedores materiais com certificação de qualidade e treinando seus funcionários na correta utilização e manuseio destes.

Em relação ao PBQP-H, possivelmente por estar em pleno estágio de implantação, percebe-se através dos relatos dos funcionários que ainda existem muitas dúvidas e resistências em alguns processos exigidos pelo programa. Porém, o que nutre de confiança a diretoria da empresa é a contribuição e participação que todos demonstraram ter em implantar efetivamente esta ferramenta da qualidade. A Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda acredita que no

decorrer dos treinamentos e das etapas do PBQP-H, os funcionários conscientizarão dos benefícios pessoais e a importância que esta certificação fará para os futuros planos da empresa a longo prazo.

Portanto, para finalizar, a Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda tem a certeza que os fatores motivacionais têm uma participação direta com a qualidade de vida das pessoas e com a qualidade de seus produtos e serviços, sendo a força motriz que impulsiona a contribuição do empregado e desenvolve um compromisso duradouro com responsabilidade e um relacionamento estreito e produtivo, satisfazendo os interesses de todas as partes, clientes, funcionários e organização.

REFERÊNCIAS

AMBROZEWICZ, Paulo Henrique Laporte. **Sistema de Qualidade: programa brasileiro de qualidade e produtividade no habitat**. Curitiba: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Departamento Regional do Paraná. 2003.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**, 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BRASIL, Lei Federal nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977: **Consolidação das Leis de Trabalho**. Disponível em: <<http://www.dataprev.gov.br>>. Acesso em: 03 mar 2008.

BRASIL, Lei Federal nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002: **Lei das empresas de médio porte**. Disponível em: <http://www.fazenda.mg.gov.br/empresas/legislacao_tributaria/leis/114940_2003.htm>. Acesso em: 14 abr 2008.

CARAVANTES, Geraldo R; CARAVANTES, Cláudia B. **Administração e qualidade: a superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHANLAT, Jean-François, et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron, 2000.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed compacta, 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

COLTRO, Alex. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, VI, N.º 1, 1º sem., 1996.

CONNELLANN, T. K., **Fator humano e desempenho empresarial**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1984.

CORADI, Carlos Daniel. **O Comportamento Humano em Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1998.

COVEY, Stephen R; **Liderança baseada em princípios**, Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CREA/SC – Conselho Regional de Engenheiros, Agrônomos e Arquitetos de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.crea-sc.org.br/>>. Acesso em: 25 abr 2008.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio. Editora, 1986.

_____, B.Philip. **Qualidade é Investimento: A Arte de Gerenciar a Qualidade**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1988.

_____, Philip B. **Qualidade: falando sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1999.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GARVIN, D.A. **Gerenciando a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. Trad: André Olympio Mosselman Du Chenory Castro. Rio de Janeiro: McGraw-Hill Ltda. 1990.

JURAN, J.M. **A qualidade desde o Projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. 2. Ed, São Paulo: Pioneira, 1979.

LIVINGSTONE, James M. **Pesquisa de mercado: uma abordagem operacional**. São Paulo: Atlas, 1982.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 5 ed. São Paulo: Futura, 2002.

MASSE, Domenico de. **O Ócio-Criativo**, Rio de Janeiro, Sextante, 2000.

MATTAR, Frauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MOLLER, Claus. **O lado Humano da Qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. 12ª edição, São Paulo: Pioneira, 1999.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELLOS, I.F.F.G de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

MOURA, Luciano Raizer, **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e pratica da gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MUTTI, Cristine do Nascimento; HEINECK, Luiz Fernando Mahlmann. **Treinamento de mão de obra na construção civil : um estudo de caso**. Florianópolis 51f. 1995. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico, 1995.

OMS – **Organização Mundial da Saúde**. Disponível em <[http:// www.omsbrasil.com.br](http://www.omsbrasil.com.br)>. Acesso em: 21 abr 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**, São Paulo: Atlas, 2000.

PACHECO, Junior, Waldemar. **Qualidade na Segurança e Higiene do Trabalho: Série SHT 9000, normas para a gestão e garantia da segurança e higiene do trabalho**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PALADINI, Edson, Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PBQP-H - **Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat**. Disponível em <[http:// <www.pbqph.gov.br>](http://www.pbqph.gov.br)>. Acesso em: 05 abr 2008.

PIERCE, J. L; NEWSTRON, J. W. **A estante do administrador: uma coletânea de leituras obrigatórias**. trad. Maria Adelaide Carpigiani. 5 ed. Porto alegre: Bookman, 2002.

PORTELLA, Iolanda Ferreira. **Motivação para o trabalho: estudo de caso da gerência de administração e modernização - GEMOR do estado do Maranhão**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

RODRIGUES Marcus Vinicius. **Processo de melhoria nas organizações Brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1996.

SHIOZAWA, Ruy S.C. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

SINDUSCON/SC – **Sindicato da Indústria da Construção Civil de Santa Catarina**. Disponível em: <<http://www.sinduscon-fpolis.org.br>>. Acesso em: 25 mar 2008.

SOUZA, Roberto de, et. al. **Sistema de gestão da qualidade para empresas construtoras**. São Paulo: Pini, 1995.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRUJILLO, Alfonso Ferrari. **Metodologia da ciência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista com o Engenheiro Civil

- 1- Quais ações na esfera motivacional são promovidas pela a empresa a seus funcionários?
- 2 – Percebe-se mudanças nas atitudes dos funcionários após a inclusão dessas ações?
- 3 - Qual é o objetivo principal da empresa com a implantação do PBQP-H?
- 4 - Qual o conceito de PBQP-H para a empresa?
- 5 – Qual o retorno que a empresa espera obter com a implantação do PBQP-H?
- 6 – A empresa acredita que com a implantação do PBQP-H terá um crescimento maior no mercado?
- 7 – A empresa acredita que se tornará mais competitiva apenas por estar implantando o PBQP-H? Por quê?
- 8 – Caso venham acontecer resistências por parte dos funcionários na implantação do PBQP-H, como a empresa estará preparada para respondê-las?
- 9 – A empresa crê que a qualidade de seus produtos e serviços será maior com a implantação do PBQP-H? Por quê?
- 10 - Quem será responsável pela implantação e manutenção do programa?
- 11 – Quem fará os treinamentos necessários?

Anexo 2**Entrevista com funcionários****Dados Pessoais****Sexo:**

Feminino () Masculino ()

Idade:

De 16 a 25 anos ()

De 26 a 35 anos ()

De 36 a 45 anos ()

Acima de 45 anos ()

Estado Civil:

Solteiro () Casado () Viúvo () Divorciado () Concubinato ()

Qual é a sua escolaridade?

Não freqüentei a escola ()

Primeiro grau incompleto (até a 4ª série) ()

Primeiro grau completo (até a 8ª série) ()

Segundo grau incompleto ()

Segundo grau completo ()

Superior incompleto ()

Superior completo ()

Outros:.....

Há quanto tempo você trabalha na empresa?

Menos de 1 ano ()

Entre 1 e 2 anos ()

Entre 2 e 4 anos ()

Entre 4 e 8 anos ()

Qual sua função?

Servente ()

Auxiliar de Pedreiro ()

Meio-Oficial ()
Pedreiro ()
Carpinteiro ()
Mestre de Obra ()
Outros..... ()

1 - Como você avalia o clima interno (companheirismo, afetividade, coleguismo) da Fiorini Construtora Incorporadora Ltda?

___ Ruim ___ Bom ___ Muito Bom ___ Ótimo

2 - Na sua opinião, a Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda tem a preocupação em manter os funcionários motivados? De que forma?

___ Sim ___ Às Vezes ___ Não

3 - Como você avalia a comunicação entre todos dentro da organização?

___ Ruim ___ Boa ___ Muito Boa ___ Ótima

4 - As metas da empresa estão claras para você? De que forma isso é feito? O que você acha disso?

___ Sim ___ Às Vezes ___ Não

5 - É visualizada na empresa oportunidades de carreira e treinamento? Você está satisfeito com isso?

___ Sim ___ Às Vezes ___ Não

6 - Você tem confiança e segurança na gestão da Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda?

___ Sim ___ Às Vezes ___ Não

7 - No seu ver, a Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda valoriza sua força de trabalho? De que forma?

___ Sim ___ Às Vezes ___ Não

8 - Na Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda os funcionários tem liberdade para propor melhorias?

___ Sim ___ Às Vezes ___ Não

9 - Como você avalia as condições de trabalho oferecidas a você pela empresa?

___ Ruins ___ Boas ___ Muito Boas ___ Ótimas

10 – Na sua opinião, quais as vantagens que a Fiorini Construtora e Incorporadora Ltda tem em relação às demais construtoras de Chapecó e região?

11 – O que é Qualidade para você?

12 – Para você, a qualidade é importante? Por quê?

13 – Na sua opinião, como seu trabalho contribui para a Qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa?

14 – Para você, a qualidade é algo difícil de obter?

15 - A qualidade dentro da obra depende de todos ou cada um deve procurar fazer sua parte sem ligação com os outros?

16 – Como você avalia a Qualidade dos serviços da empresa?

17 – Você sabe o que é Programa de Qualidade?

18 – Você conhece o PBQP-H?

19- Você contribuirá na implantação deste programa para o alcance da qualidade dos produtos e serviços da empresa? De que forma?

20 – Você irá participar dos treinamentos?